

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій

*Рекомендується методичною
радою Одеського державного
екологічного університету
Міністерства освіти і науки України
як конспект лекцій (протокол №
___ від _____ 2020 р.).*

Одеса - 2020

УДК 159.9 : 005.1
Ж 13

Жавнерчик О.В.

Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

В конспекті лекцій представлено сучасні досягнення в психології управління, висвітлені базові положення психоаналізу, гештальтпсихології, біхевіоризму, когнітивної та гуманістичної психології. Розкрито ключові аспекти психології особистості, психологічний зміст основних управлінських функцій та практичні аспекти використання психологічних теорій в управлінні організаціями, визначені основні засади групової динаміки та формування колективу й ефективної команди. Окреслені основні джерела влади й авторитету, психологія впливу і керівництва, охарактеризовані основні стилі керівництва, їх позитивні та негативні риси, також визначені основні шляхи формування сприятливого психологічного клімату в організації. Приділена увага психологічним аспектам лідерства та ефективного і безконфліктного спілкування.

Конспект лекцій призначений для студентів денної та заочної форм навчання, які навчаються за освітньою програмою рівня вищої освіти магістр за спеціальностями 073 «Менеджмент» і 281 «Публічне управління та адміністрування».

© Одеський державний
екологічний університет, 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ І МЕТОД ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Поняття психології управління, предмет і основні завдання.....	7
1.2. Методи психології управління.....	11
1.3. Функції психології управління.....	16
1.4. Основні напрями психології управління.....	17
ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ.....	24
2.1. Поняття та структура особистості.....	24
2.2. Інстинкти та потреби.....	27
2.3. Темперамент особистості.....	31
2.4. Соціальна позиція і роль особистості в організації.....	34
2.5. Рівень домагань особистості та його роль в управлінні.....	36
ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ.....	38
3.1. Психологічний зміст функцій управління. Класифікація функцій управління.....	38
3.2. Психологічні аспекти мотивації.....	41
3.3. Використання технологій НЛП в комунікації.....	44
3.4. Локус контролю і відповідальність.....	46
3.5. Гештальт-технології і сучасне рефлексивне управління організаціями.....	49
3.6. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.....	52
ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ І КОЛЕКТИВОМ.....	56
4.1. Соціальна група як основа функціонування організації.....	56
4.2. Основи групової самоорганізації.....	59
4.3. Групові ефекти.....	64
4.4. Поняття і структура трудового колективу. Стадії розвитку колективу.....	67
4.5. Управління соціально-психологічним кліматом організації.....	71
4.6. Розподіл ділових ролей в організації. Формування ефективної команди.....	75
ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА. АВТОРИТЕТ, ІМІДЖ, ВЛАДА.....	79
5.1. Загальне поняття лідерства.....	79
5.2. Теорії лідерства в західній психології.....	82
5.3. Поняття влади і авторитету в психології управління.....	84

5.4. Політичне лідерство та політичний авторитет.....	88
5.5. Парламентське і партійне політичне лідерство.....	93
5.6. Політичний імідж.....	96
ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ І СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА.....	100
6.1. Способи психологічного впливу.....	100
6.2. Сутність та особливості управлінського впливу керівника..	105
6.3. Механізми соціальної перцепції. Маніпулювання і актуалізація.....	108
6.4. Психологічні підходи до аналізу стилів керівництва.....	112
6.5. Класифікація стилів керівництва (традиційна та новаторська концепції).....	114
6.6. Поняття типу керівника в психології управління. Сучасні типи керівників.....	118
ТЕМА 7. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	121
7.1. Психологія контакту. Рольові позиції спілкування.....	121
7.2. Функції управлінського спілкування.....	125
7.3. Особливості ділового спілкування.....	127
7.4. Практика ведення переговорів.....	129
7.5. Міжкультурний та гендерні аспекти ділового спілкування.	133
ТЕМА 8. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ.....	137
8.1. Сутність конфлікту, його структура і характерні риси	137
8.2. Види конфліктів	140
8.3. Функції конфліктів	144
8.4. Етапи розвитку конфліктів	146
8.5. Стратегії вирішення конфліктів.....	147
8.6. Технології розв'язання конфліктів.....	150
8.7. Тактики поведінки в конфліктній ситуації Томаса-Кілмена.	153
ЛІТЕРАТУРА.....	156

ПЕРЕДМОВА

Метою вивчення дисципліни «Психологія управління» є формування у майбутніх фахівців системних уявлень про психологічні закономірності управлінської діяльності, опанування знань, вмінь та навичок практичного використання психологічних чинників і детермінант доцільного управління поведінкою особистості та соціальних груп, розуміння їх ролі при вирішенні організаційно-управлінських проблем і завдань і практичній діяльності.

Основними завданнями дисципліни «Психологія управління» є: формування у майбутніх фахівців системи спеціальних знань щодо психосоціологічних підходів у сучасній управлінській парадигмі, ознайомлення з психологічними проблемами, що виникають в управлінні організаціями, набуття психологічних знань про соціальні взаємодії в управлінській діяльності та особливості управлінського спілкування.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен: знати: мету вивчення, зміст дисципліни; основні поняття психології управління як спеціальної галузі психологічної науки; сучасні підходи, що використовуються у цій системі знань; психологічний контекст управлінських відносин та психологічні закономірності управлінського процесу; соціально-психологічні механізми та методи управлінського впливу; особливості як суб'єкта управління, так і об'єкта управління; психологічні аспекти та інструментарій управління колективом; особливості ділового спілкування; методи діагностики й стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях.

Результатом вивчення дисципліни «Психологія управління» є набуття спеціальних професійних компетентностей з психології управління, а саме:

Загальні компетентності:

1) Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети:

- організації колективної праці, керівництва підлеглими і делегування повноважень з урахуванням психологічних механізмів управлінського впливу;

- розроблення ефективних систем мотивації праці та оплати праці;

- діагностики та аналізу конфліктних ситуацій, запобігання їх переростанню у конфлікт, своєчасної нейтралізації конфліктних ситуацій,

- використання відповідних структурних й особистісних методів управління конфліктами.

2) Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів):

- створення та підтримки високої репутації організації серед контактних аудиторій;

- впорядкування та гармонізації соціальних стосунків: формувати та підтримувати традиції, ритуали;
- сприяння розвитку творчого потенціалу працівників, заохочення розвитку новаторських ідей з позиції гуманістичної психології;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Спеціальні (фахові) компетентності:

1) Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління:

- ефективної комунікативної діяльності та міжособистісної взаємодії у професійній сфері;
- аналізу психологічних особливостей різних стилів управління;
- ділового спілкування, ведення переговорів, ділових бесід,
- побудови ефективної комунікативної мережі зі зворотним зв'язком;

2) Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

- планування власної кар'єри, фахового та професійного зростання, саморозвитку і самовдосконалення;
- аналізу неформальних стосунків у колективі, співпраці з неформальними лідерами, усунення деструктивного лідерства.

3) Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом:

- управління процесами групової динаміки, інноваційними процесами;
- забезпечення трудової дисципліни та формування психологічно сумісного колективу;
- заохочення підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни.

ТЕМА 1

ПРЕДМЕТ І МЕТОД ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

- 1.1. Поняття психології управління, предмет і основні завдання.
- 1.2. Методи психології управління.
- 1.3. Функції психології управління.
- 1.4. Основні напрями психології управління.

1.1. Поняття психології управління, предмет і основні завдання.

Поняття «управління» поширене в різних науках і означає функцію, властиву організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим та ін.).

Управління – функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програмних цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший (рис.1.1).



Рис.1.1. Види управління

Психологія (гр. *psyche* й гр. *logos* – слово) – галузь науки, яка вивчає розумові та психічні процеси стосовно поведінки людей та тварин (зоопсихологія). *Психіка* (гр. *psyche* – орган думок і суджень) – здатність людини думати, міркувати й хвилюватися; розумове життя, включаючи

свідомі та несвідомі процеси; розум у своїй цілісності, на відміну від тіла, це суб'єктивне відбиття об'єктивної дійсності в ідеальних образах, на основі яких регулюється взаємодія людини з зовнішнім середовищем.

Психологія управління – наука про психологічні основи управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи (рис.1.2).

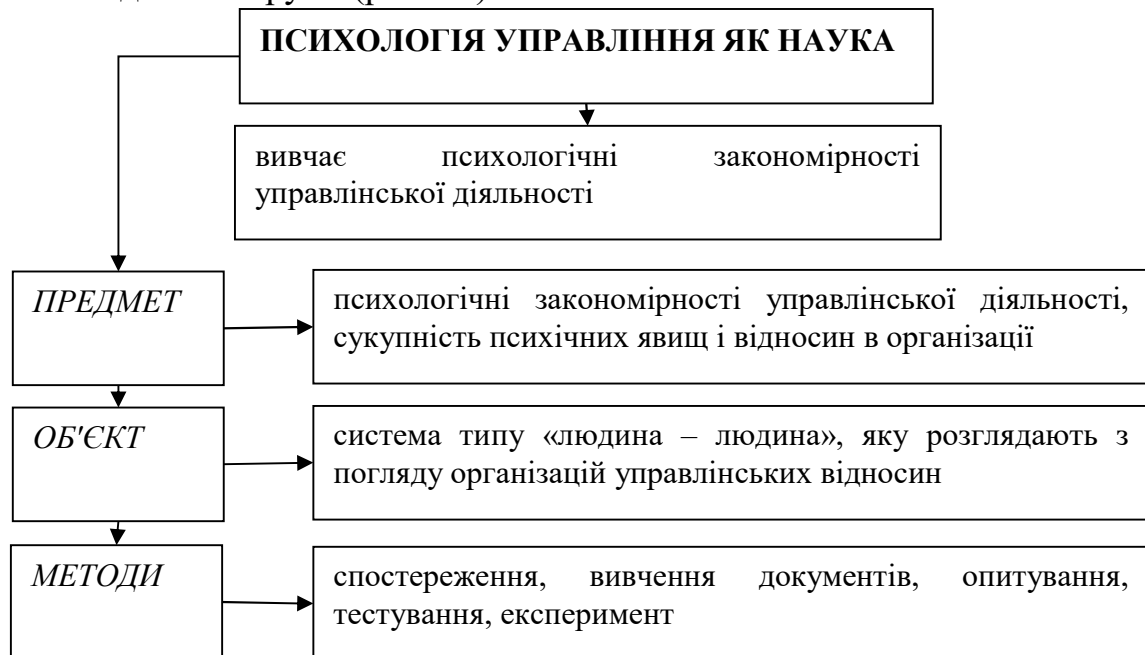


Рис.1.2. Психологія управління як наука.

Отже, психологія управління - як галузь психологічної науки вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль психологічних чинників в управлінні (так званий «людський фактор» - врахування особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей), організаційні аспекти оптимального розподілу професійних та соціальних ролей у групі (колективі), феномен лідерства і його зв'язок із керівництвом, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні відносини між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління знаходиться на перехресті психологічних дисциплін, функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, медицина), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: загальна психологія, психологія особистості, соціальна психологія, акмеологія, психологія кар'єри, психологія праці, вікова психологія (у т.ч. геронтопсихологія),

інженерна психологія, педагогічна психологія, психологія бізнесу, етнопсихологія, психологія творчості та ін.

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

Сформувалось кілька підходів до визначення предмету психології управління.

Інженерно-психологічний підхід – у межах предмета інженерної психології, розширеного за рахунок соціотехнічних систем. До предмета психології управління зараховуються психологічні особливості процесів перероблювання та генерування інформації, структури й елементів управлінської діяльності, організація управлінської праці.

Соціально-психологічний підхід. Предметом психології управління вважають соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва.

Суб'єкт-об'єктний підхід - розвиток психології управління пов'язаний з тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників. Психологія управління, згідно із суб'єкт-об'єктним підходом, покликана досліджувати психологічні особливості суб'єкта управління - керівника (способи та методи здійснення управлінської діяльності, характеристики його особистості тощо) та об'єкта управління (персоналу організацій), які мають бути враховані в процесі реалізації управлінських відносин [67, с.10].

Об'єкт психології управління - організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами та цілями, симпатіями й цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації, зокрема виділяють в структурі об'єкту психології управління такі підсистеми як: «особистість - група», «особистість – організація», «група – група», «група – організація», «організація – організація».

Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання:

- психологічні особливості управлінської діяльності (психологія влади та впливу, відносини між керівником і керованими, психологія розв'язання управлінських завдань (планування, прийняття управлінських рішень, мотивація));

- психологічні особливості діяльності керівника (дослідження психології керівника, психологія авторитету, визначення стилю керівництва та його впливу на ефективність і продуктивність професійної діяльності, психологічні особливості створення іміджу керівника);

- психологічні особливості управління працею (умови праці, безпека праці, організація робочого місця, соціально-психологічний клімат в колективі, тайм-менеджмент і стрес-менеджмент);
- психологічні особливості управління людьми (психологічні основи управління персоналом, кадрової політики, психологічні основи добору та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, оцінювання результатів діяльності персоналу, діагностика, профілактика та управління конфліктами);
- психологічні особливості управління організацією як цілісною системою (психологія конкуренції, маркетингової діяльності, іміджеологія організацій);
- співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні (дослідження індивідуалізму і колективізму, структура формальних і неформальних груп, установлення закономірностей динаміки груп і розвитку колективу, психологія створення ефективної команди, групові ефекти);
- комунікативні (соціально-психологічні) аспекти керівництва людьми та організацією в цілому (процес комунікації, засоби комунікації, комунікативні бар'єри, культура ділового спілкування, психологія переконання й техніки аргументації, психологія переговорного процесу); та ін.

Психологія управління оперує певними категоріями – фундаментальними поняттями, які характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки та відносини в організованій діяльності людей. Взаємозв'язок категорій психології управління з категоріями управлінської науки наведений на рис.1.3.

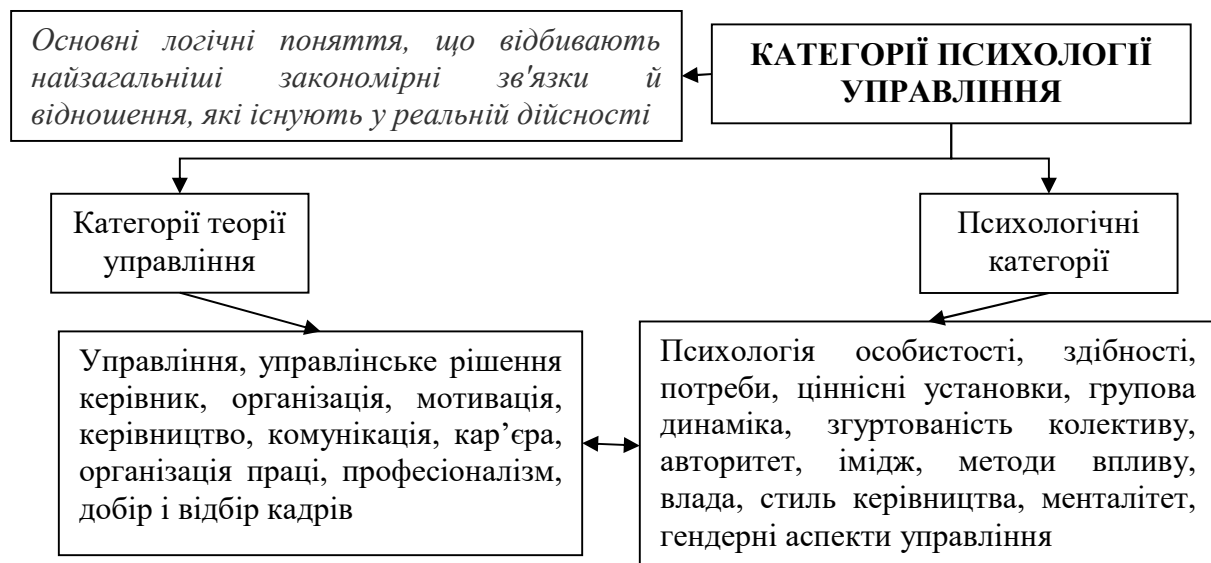


Рис.1.3. Основні категорії психології управління.

Формування системи категорій психології управління не завершено, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика (особистість, статус, лідерство), також використовуються категорії теорії управління (управлінська діяльність, людський чинник, психологія праці, управління людьми (персоналом), управління організацією, стилі керівництва, мотивація, комунікація та ін.).

1.2. Методи психології управління.

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обґрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

Метод дослідження - спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу. Метод – це інструмент. Методика – це вчення про сукупність способів і організацію застосування методів наукового пізнання, тобто методика є технологією наукового пізнання, яке здійснюється за допомогою певних методів.

Метод спостереження. Метод спостереження - систематичне й цілеспрямоване, спеціально організоване сприймання предметів і явищ дійсності, фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності. Спостереження дозволяє отримувати інформацію у вигляді сукупності емпіричних тверджень. Розрізняють просте спостереження (події фіксуються ззовні) та співучасне (дослідник адаптується в певному середовищі та аналізує події зсередини), зовнішнє і внутрішнє (інтроспекція).

Метод самоспостереження. Самоспостереження - безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами (інтроспекція, лат. introspecto - заглядаю всередину. Самоспостереження, самоаналіз передбачають вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе.

Методи опитування. Опитувальники - це велика група методик, завдання яких представлені у вигляді питань або тверджень, а завданням випробовуваного є самостійне повідомлення деяких відомостей про себе у вигляді відповідей. Метод опитування – метод отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти зі слів респондентів (опитуваних). Ці методи передбачають збирання інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження опитуваного, і ґрунтуються на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного (респондента).

Перевагою методу анкетування є можливість зібрати великий обсяг матеріалу, вивчити значну кількість управлінців, представників різних категорій управлінського складу. Недоліком його є те, що на об'єктивність одержаної інформації істотно впливає наявність чи відсутність в опитуваного установки на щирість у відповідях і його здатність об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, свої якості та якості інших людей. *Інтерв'ю* — це бесіда, яка проводиться за певним планом та передбачає прямий контакт інтерв'юера з респондентом.

Метод тестування (англ. test - екзамен, випробування). Тест є системою стандартизованих завдань, які стимулюють певну форму активності, виконання яких часто обмежене в часі, результати яких піддаються кількісній і якісній оцінці та дозволяють установити індивідуально-психологічні особливості людини. Смісл подальшого опрацювання полягає в тому, щоб за допомогою «ключа» співвіднести отримані дані з певними параметрами оцінки, наприклад, з характеристиками особистості. Підсумковий результат вимірювання виражається в тестовому показнику. Тестові показники відносні, їх діагностичне значення зазвичай визначають за співвіднесенням із нормативним показником, отриманим статистично на основі значної кількості досліджуваних. *Валідність* (від англ. valid - дійсний, що має силу, придатний) — це комплексна характеристика методики (тесту), що відбиває інформацію про коло досліджуваних явищ, а також міру репрезентативності процедури дослідження щодо них. Сучасна психодіагностика розрізняє і використовує такі основні види тестів: тести інтелекту (задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість); тести здібностей (оцінювання можливостей індивіда в опануванні знаннями, уміннями, навичками, потрібними для однієї або кількох діяльностей); тести досягнень (вплив спеціальних програм навчання на ефективність рішення тестових завдань); особистісні тести (спрямовані на оцінювання емоційно-вольових компонентів психічної діяльності - мотивації, інтересів, емоцій, стосунків, а також вияви поведінки індивіда в певних ситуаціях, діагностують неінтелектуальні вияви); діагностики психічних станів; тощо.

Метод експерименту. Основна перевага експерименту полягає в тому, що він дозволяє надійніше, ніж всі інші методи, досліджувати певні психічні явища. Однак, проведення психологічних експериментів потребує суворого дотримання етичних норм, щоб не зашкодити досліджуваному.

Залежно від завдань психологічного експерименту, характеру, напряму дослідження та обсягу матеріалу, який охоплюється в ньому вчені виділяють різні типи психологічних експериментів:

– за умовами проведення – лабораторний (передбачає проведення дослідження у штучних умовах, з використанням вимірювальної апаратури, приладів та іншого експериментального матеріалу), природний

(вивчення особистості в природних умовах, за яких вона активно виявляється в процесі діяльності й у поведінці) та комплексний;

– відповідно до мети дослідження – пошуковий, констатувальний, зондувальний, формувальний (надає змогу шляхом створення спеціальних ситуацій розкривати закономірності, механізми, динаміку, тенденції психічного розвитку, становлення особистості та визначати можливості оптимізації цього процесу), контрольний;

– залежно від структури об'єктів та явищ, що досліджуються – простий та складний;

– відповідно до обізнаності випробовуваних – закритий та відкритий;

– за характером взаємодії експериментальних засобів з об'єктом дослідження – реальний та уявний;

– за способом організації – прямий, паралельний і перехресний;

– за типом моделей, що досліджуються в експерименті – мисленнєвий, ідеальний, безкінечний, реальний;

– відповідно до кількості змінних, що досліджуються – однофакторний та багатофакторний;

– за масштабом проведення – масовий, локальний експерименти та мікроексперимент [50, с.131-132].

Експериментатор здійснює планомірне маніпулювання однією або декількома змінними (чинниками) та реєстрацію супутніх змін у поведінці досліджуваного об'єкта. Правильно проведений експеримент¹ дає змогу перевіряти гіпотези про причинно-наслідкові зв'язки

Метод вивчення документів є різновидом методу аналізу продуктів людської діяльності. У психології управління документами вважають спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яку інформацію, що містить дані про зміни у змісті праці особистості, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо. Джерелом інформації є протоколи зборів, плани роботи, кадрова документація та ін.

Методи вивчення документів поділяють на якісні (неформалізовані) і кількісні (формалізовані). В основі будь-якого з них лежать процеси розуміння тексту та інтерпретації дослідником інформації, яка в ньому міститься. На практиці використовують різні методи вивчення документів або їх сукупність. Найпоширенішими є контент-аналіз і біографічний метод.

Контент-аналіз (англ. content - зміст). Контент-аналіз - спосіб переведення інтерпретованої текстової інформації у кількісні показники з математико-статистичним обробленням. Контент-аналіз базується на принципі повторюваності, частоти використання різних змістовних

¹ Розенталь-ефект - результат виникає внаслідок присутності в групі самого експериментатора.

одиниць (наприклад, певних понять, суджень, образів тощо), його доречно використовувати тільки тоді, коли є достатній обсяг матеріалу для аналізу. У контент-аналізі, крім простого підрахунку частот використання різних змістовних одиниць, здійснюються складні статистичні обробки (кореляційний та факторний аналізи). У психологічній діагностиці контент-аналіз найчастіше використовується як допоміжний метод або процедура обробки даних, які одержані під час інших досліджень.

Біографічний метод. Він є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). З метою з'ясування загальних закономірностей життєвого шляху дослідники використовують методи кількісної обробки біографічного матеріалу, графічні способи зображення феноменів життєвого шляху. Різноманітність конкретних форм і цілей застосування біографічного методу включає: кількісну обробку опублікованих біографій видатних людей з метою виділення типології особистостей; біографічний опитувальник, адресований сучасним вченим, творчим особистостям з метою з'ясування загальних для них факторів розвитку; контент-аналіз літературних творів у зіставленні з біографією їх авторів; статистичну обробку особистих листів однієї людини, яка виявляла структуру особистості; психологічний опис вікових фаз на основі щоденників і автобіографічних записів [31, с.86].

Метод соціометрії. Розроблена Джекобом Морено методика є дослідницькою процедурою, що вивчає організацію групи та передбачає вивчення структури внутрішньогрупових зв'язків, самопочуття особистості у первинних і вторинних групах. Соціометрична методика дозволяє визначати характер і динаміку внутрішньо групових процесів, виявляти неформальних лідерів, аутсайдерів та мікрогрупи, з'ясовувати соціометричний статус (роль) в процесі взаємостосунків, ієрархію статусів членів групи та визначати коефіцієнт групової згуртованості (рис. 1.4).

Соціометрія дозволяє виразити внутрішньо-групові стосунки у вигляді числових величин і графіків і, таким чином, отримати наочну і цілісну інформацію про стан групи. При потребі психолог може зробити всебічний аналіз статусу індивіда у групі, розрахувати персональні індекси соціометричного статусу кожного члена групи, коефіцієнт задоволеності своїм положенням у групі тощо.

Референтометрія — один із соціометричних методів, спрямований на виявлення референтності членів групи для кожного індивіда, який входить у цю групу (ступінь значущості кожного члена групи; тих, на чью думку в даній спільноті орієнтована більшість її членів, тих, чия позиція з того чи іншого питання практично байдужа всім).

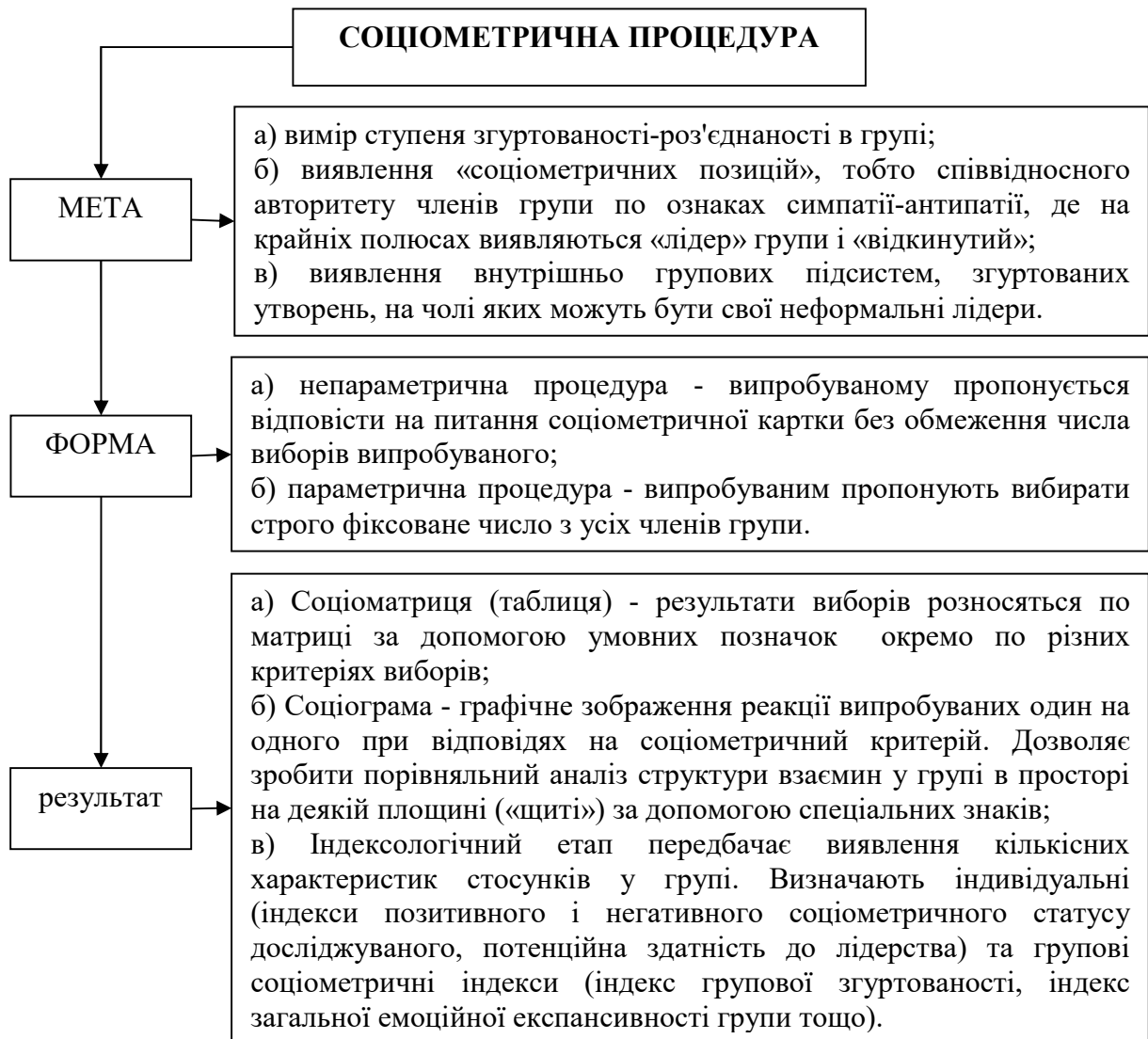


Рис.1.4. Соціометрична процедура.

Метод групового оцінювання особистості. Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємооцінювання. Групова оцінка є статистичною сукупністю індивідуальних уявлень. Процедура методу групової оцінки особистості передбачає оцінку людини за певною низкою характеристик (якостей) із використанням способів прямої бальної оцінки, ранжирування, попарного порівняння тощо. Зміст оцінки, тобто сукупність оцінюваних якостей, залежить від цілі використання отриманих даних. Кількість якостей варіюється в різних дослідників у широкому діапазоні: від 20 до 180. Якості можуть групуватися в окремі смислові групи (наприклад, ділові й особистісні якості). Адекватність вимірювання за допомогою методу групової оцінки особистості залежить від трьох моментів пізнавальних здібностей суб'єктів оцінки (експертів);

особливостей об'єкта оцінки: позиції (рівні, ситуації) взаємодії суб'єкта й об'єкта оцінки.

1.3. Функції психології управління.

Як самостійна галузь знання психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції (рис.1.5).



Рис.1.5. Функції психології управління.

Отже, функції психології управління спрямовані на розв'язання проблем у системі управління, на забезпечення взаємодії учасників

управлінського процесу з метою підвищення ефективності діяльності організації.

1.4. Основні напрями психології управління.

До основних напрямків психології (в контексті управління) належать: біхевіоризм, гештальтпсихологія, психоаналіз, когнітивна психологія, гуманістична психологія (рис.1.6).

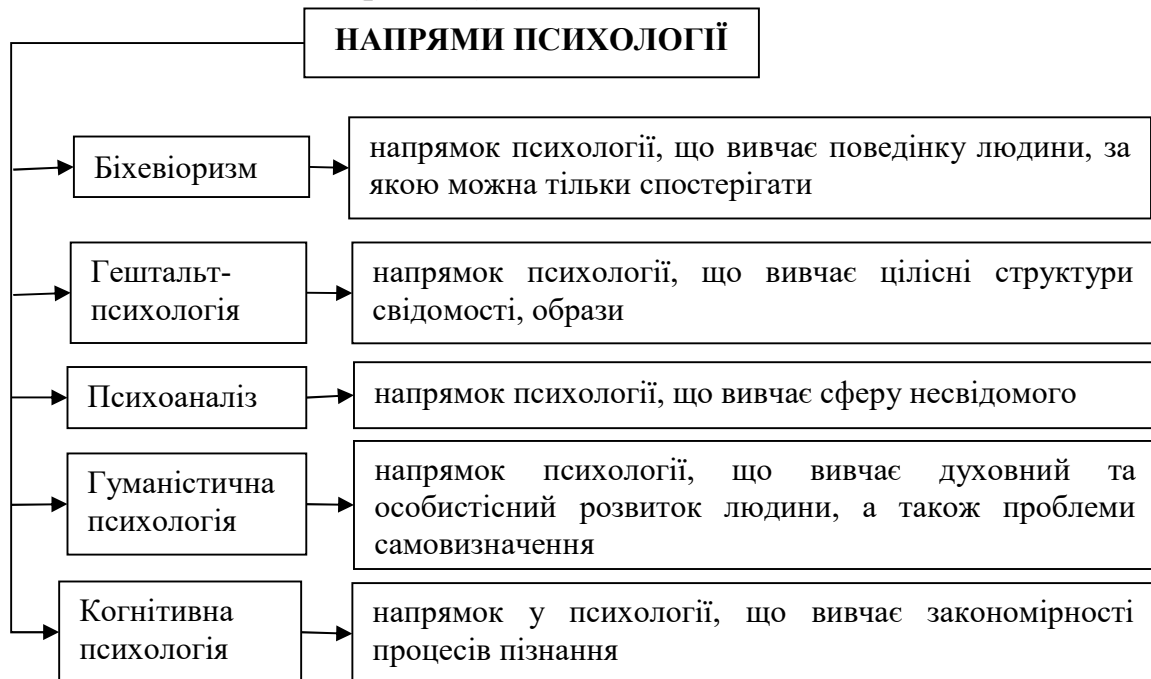


Рис. 1.6. Основні напрями психології.

Біхевіоризм (від англ. *behaviour* - поведінка) - напрям у психології, що вивчає поведінку людини і способи впливу на поведінку людини (рис. 1.7). Біхевіоризм у вузькому розумінні, або класичний біхевіоризм - біхевіоризм Дж.Уотсона і його школи, досліджує тільки зовнішню поведінку і не робить відмінності між поведінкою людини та інших тварин. Для класичного біхевіоризму всі психічні явища зводяться до реакцій організму: мислення ототожнюється з мовними рушійними актами і також вважається навичками, емоції - зі змінами всередині організму (як результат реакції на позитивні або негативні стимули), свідомість принципово не вивчається, якщо не має поведінкових показників.

Основним механізмом поведінки є зв'язок стимулу і реакції (S - R). Представниками школи біхевіоризму є: Едуард Торндайк, Іван Петрович Павлов, Джон Бродес Уотсон².

² Експеримент «Маленький Альберт» - дитина і щур, дослідження механізму формування страху і фобій.



Рис. 1.7. Сутність біхевіоризму як напрямку психології.

Психоаналіз (фрейдизм) - назва теорії та методу, зокрема теорія особистості й психопатології; метод терапії особистісних розладів; метод вивчення неусвідомлених думок і почуттів людини (рис.1.8).

Засновником психоаналізу є Зигмунд Фройд (1856 - 1939), який розглядав психіку як щось самостійне, що існує паралельно матеріальним процесам (психофізичний паралелізм) та керується особливими, вічними психічними силами, що лежать за межами свідомості (Несвідоме). Усі психічні стани, всі дії людини, а потім і всі історичні події та суспільні явища Фройд піддавав психоаналізу, тобто тлумачив як прояв несвідомих (сексуальних) потягів. Конфлікти в глибинах психіки індивідів стають причиною і змістом (прихованим від безпосереднього усвідомлення)

моралі, мистецтва, науки, релігії, держави, права, війн і т. п. (дія механізму сублимації³). Сучасні неофройдиристи - представники шкіл «культурного психоаналізу» (К. Хорні, Г. Кардінер, Ф.Александр, Г. Саллівен) зберігають основну логіку міркувань Фрейда, однак відмовляються від тенденції бачити у всіх явищах людського життя сексуальну підоснову та від деяких інших методологічних особливостей класичного фройдизму.

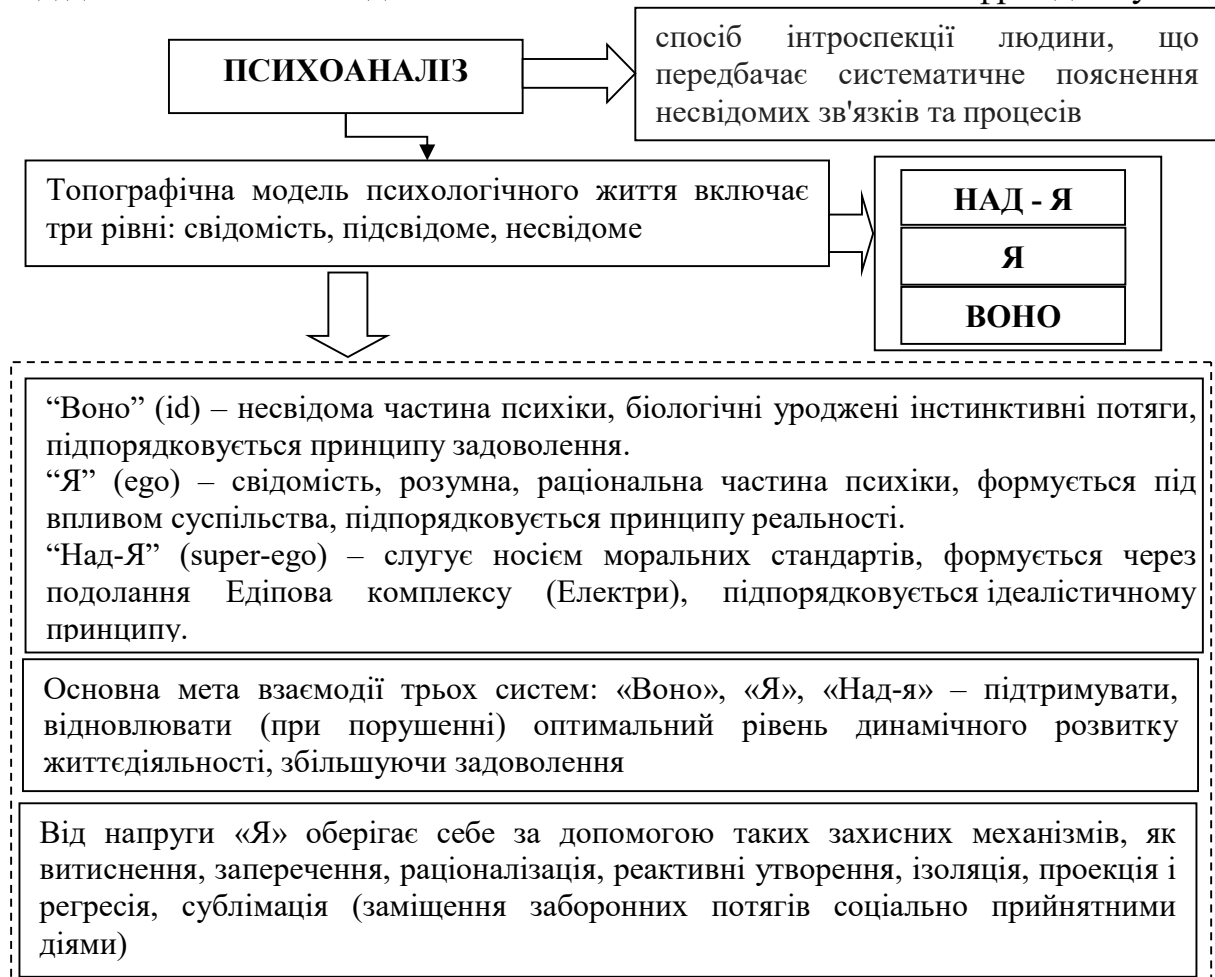


Рис. 1.8. Сутність психоаналізу як напрямку психології.

Гештальтпсихологія (від нім. *gestalt* - образ, форма; приблизний переклад з німецької - психологія форми) виникла на початку ХХ століття в Німеччині (рис.1.9). Психіка, як вважають представники цього напрямку (Макс Вертгеймер (1880-1943), Курт Коффка (1886-1967), Вольфганг Келер (1887-1967), Курт Левін (1890-1947)), повинна вивчатися з точки зору цілісних структур (гештальтів), первинних щодо своїх компонентів.

³ Сублимація в психології — психічний процес перетворення і перенаправлення, трансформації енергії. При сублимації соціально неприйнятні імпульси або ідеалізації *свідомо* перетворюються на соціально прийнятні дії чи поведінку, приводячи до довгострокової конверсії психічної енергії вхідного імпульсу.



Рис. 1.9. Сутність гештальтпсихології як напрямку психології.

Гештальт-психологія виступила проти висунутого структурною психологією принципу розчленування свідомості на елементи та побудови з них за законами асоціації або творчого синтезу, складних психічних феноменів. Представники гештальт-психології підкреслювали, що сприйняття не зводиться до суми відчуттів, а властивості фігури не описуються через властивості частин. У свідомості людини частини складаються в ціле, організують гештальт. Представники гештальт-психології припустили, що всі різноманітні прояви психіки підкоряються законам гештальта. Частини тяжіють до утворення симетричного цілого, частини групуються у напрямку максимальної простоти, близькості, рівноваги. Тенденція кожного психічного феномену - прийняти певну завершену форму.

Гештальт-психологія вивчає проблеми розвитку психіки, аналіз інтелектуальної поведінки вищих приматів, розгляд пам'яті, творчого мислення, динаміки потреб особистості.

Гуманістична психологія виникла в 60-і роки ХХ століття в американській психології. Найбільш відомими представниками цього напрямку є Карл Ренсом Роджерс (1902-1987) і Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970). Назва напрямку походить від латинського слова *humanus* - людський. (рис.1.10).



Рис. 1.10. Сутність гуманістичної психології як напрямку психології.

Основні положення гуманістичної психології: людина має вивчатись у її цілісності; кожна людина унікальна, а тому аналіз окремих випадків не менш виправданий, ніж статистичні узагальнення; людина відкрита для світу. Переживання людиною світу і себе в ньому є головною психологічною реальністю; людське життя має розглядатися як єдиний процес становлення та її буття; людина наділена потенціями до неперервного розвитку і самореалізації, які є частиною її природи; людина володіє певною мірою свободи від зовнішніх детермінацій завдяки смислам та цінностям, якими вона керується у своєму виборі; людина – це активна, інтенціональна⁴, творча істота. Гуманістична психологія

⁴ Предметна спрямованість свідомості. Свідомість розглядається як чистий феноменальний потік своїх переживань, яка продовжує створювати інтенціональні структури.

протиставила себе в якості «третьої сили» біхевіоризму і фройдизму, які роблять основний наголос на залежність особистості від її минулого, тоді як головне в особистості, згідно з гуманістичною психологією, – це спрямованість на майбутнє, до вільної реалізації своїх потенцій. Розвиток особистості - це підвищення конгруентності (відповідність переживання, усвідомлення справжнього змісту досвіду людини), підвищення розуміння свого «реального Я», своїх можливостей, особливостей, це самоактуалізація як тенденція до розуміння свого «реального Я».

Когнітивна психологія (англ. cognitive psychology) - сучасний напрямок в дослідженні пізнавальних процесів, який виник у 60-ті роки ХХ століття в протистояння біхевіоризму (рис.1.11).

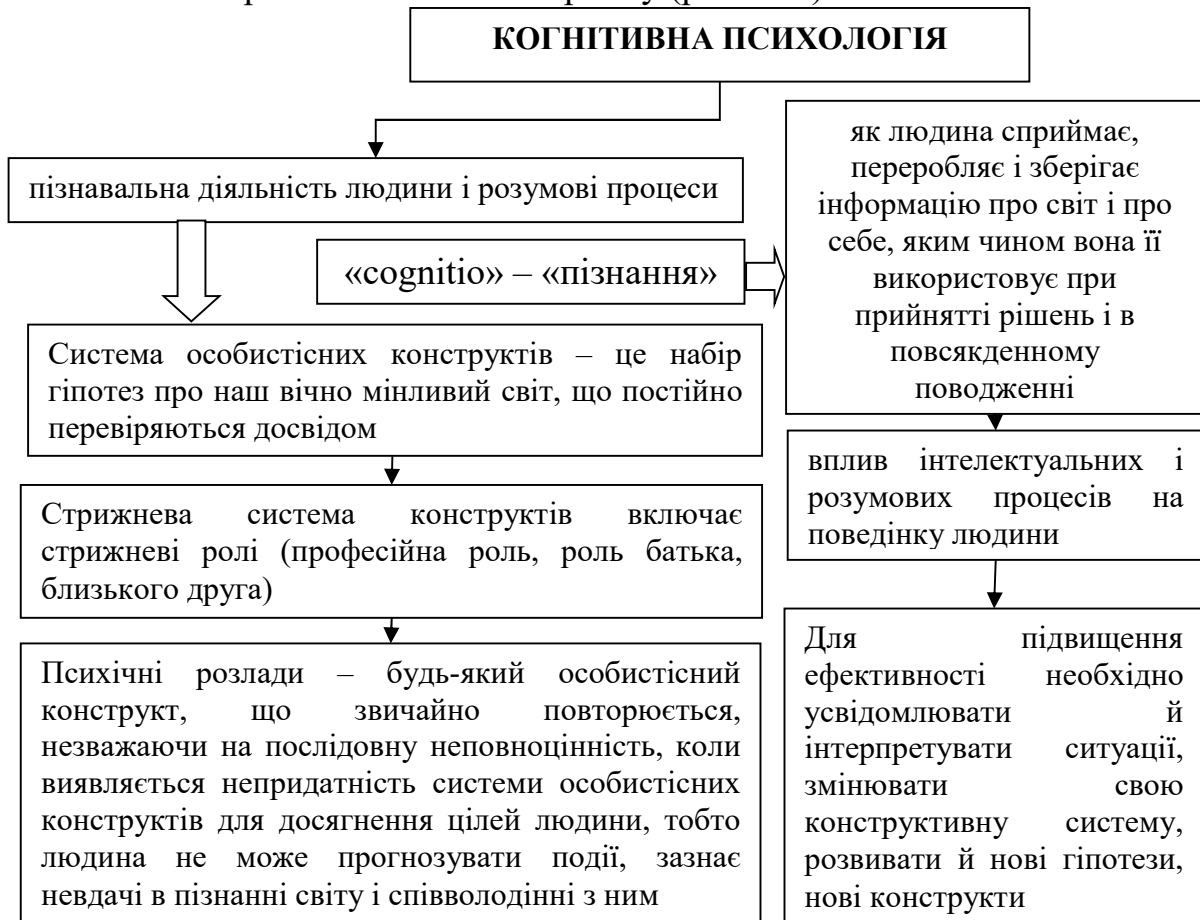


Рис. 1.11. Сутність когнітивної психології як напряму психології.

Когнітивна психологія реабілітувала поняття психіки як предмета наукового дослідження, розглядаючи поведінку як опосередковане пізнавальними (когнітивними) чинниками. Дослідження когнітивних психологів охоплюють як свідомі, так і несвідомі процеси психіки, при цьому і ті й інші трактуються як різні способи перероблювання інформації. Найбільш відомі представники когнітивної психології: Джордж Міллер, Джером Брунер, Ульрік Найссер. Дослідники намагалися моделювати всі

психічні процеси, що відбуваються в людині (пам'ять, увага, сприйняття, розуміння, мислення, прийняття рішень, дії і вплив) тобто компетентність і знання, вміння і навички. Сучасна когнітивна психологія складається з багатьох розділів: сприйняття, розпізнавання образів, пам'ять, уява, мова, психологія розвитку, мислення і прийняття рішення, в цілому природний інтелект і частково штучний інтелект.

Когнітивний підхід має в своїй основі ряд аксіоматичних передумов (Хабер, 1964):

– уявлення про поетапність перероблювання інформації, тобто про те, що стимули зовнішнього світу проходять всередині психіки через ряд послідовних перетворень;

– допущення про обмежену ємність системи перероблювання інформації. Саме обмеженість здатності людини засвоювати нову інформацію і перетворювати вже наявну змушує шукати найбільш ефективні й адекватні способи роботи з нею;

– вводиться постулат про кодування інформації в психіці. Даний постулат фіксує припущення про те, що фізичний світ відбивається в психіці в особливій формі, яку не можна звести до властивостей стимуляції.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте суть та зміст поняття «психологія управління».
2. Який існує зв'язок психології управління з іншими управлінськими та психологічними дисциплінами?
3. Надайте визначення предмета й об'єкта психології управління.
4. В чому полягають основні завдання психології управління?
5. Проаналізуйте структуру психології управління як навчальної дисципліни.
6. Розкрийте значення та зміст функцій психології управління.
7. Які методи дослідження використовуються в психології управління? Охарактеризуйте їх зміст.
8. Охарактеризуйте основні напрями психології управління.
9. опишіть сутність біхевіоризму як напрямку психології.
10. опишіть сутність психоаналізу як напрямку психології.
11. опишіть сутність гештальт-психології як напрямку психології.
12. опишіть сутність гуманістичної психології як напрямку психології.
13. опишіть сутність когнітивної психології як напрямку психології.

ТЕМА 2 ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ

- 2.1. Поняття та структура особистості
- 2.2. Інстинкти та потреби.
- 2.3. Темперамент особистості.
- 2.4. Соціальна позиція і роль особистості в організації.
- 2.5. Рівень домагань особистості та його роль в управлінні.

2.1. Поняття та структура особистості.

Кожна людина, як складна самоорганізаційна система має окрему тілесність, тобто окрему фізичну структуру (механістична основа), а також свою власну, індивідуальну сукупність духовно-психологічних рис (синергетична основа), що визначають її індивідуальність.

Індивід – це людина як носій психічних доособистісних функцій, у тому числі морфологічних і фізіологічних функцій (поняття індивід охоплює генетичні особливості людини) [63, с.81].

За визначенням Л.Е. Орбан-Лембрик, *«індивідуальність* – це сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої». Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, які забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків із навколишнім світом.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного. Вона представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої людини, так і для її оточення.

Людина – це складна система, у якій фізичне і психічне, генетично зумовлене і набуте, природне і соціальне утворюють нерозривну єдність. Саме в громадському житті, системі суспільних відносин, набуваючи соціальних якостей для самостійної діяльності й активності, для самопізнання і самоствердження в реальній дійсності вона стає особистістю.

Психоаналітичні підходи до структури особистості.

Структуру «особистості» за З. Фройдом (1856—1939рр.) становлять три інстанції (З. Фройд уподібнив психіку айсбергу):

- «Воно» - це первісна, основна, центральна частина структури особистості, яка містить усе успадковане при народженні, її зміст майже цілком несвідомий. У ній зосереджені інстинктивні, примітивні, спадкові

аспекти особистості. Провідні компоненти Ід – це сексуальні та агресивні потяги, які вимагають негайного втілення, реалізації.

- «Его» («Я») - психічна інстанція, яка підкоряється принципу реальності, постійно перебуває у зв'язку з зовнішнім середовищем і виробляє ефективні способи спілкування із зовнішнім світом. Его відповідає за довільну поведінку, може контролювати і пригнічувати інстинкти, прагне до послаблення напруги і посилення задоволення.

- «Супер-Его» («Над-Я») - інтерналізована версія суспільних норм і стандартів поведінки, морально-етична інстанція особистості. Ця психічна інстанція розвивається не з «Воно», а з «Я», вона є суддею і цензором особистості. До функцій «Над-Я» належать совість, самоспостереження і формування ідеалів.

Система життєво важливих потреб, що складає зміст «Воно», постійно вимагає задоволення і несвідомо спрямовує психічну активність людини, регулюючи її психічні процеси та стани. Несвідомі потяги, що йдуть від «Воно» знаходяться в стані конфлікту соціальними й моральними нормами поведінки, які містяться в «Над-Я», тому між «Воно» і «Над-Я» існують постійні та неминучі суперечності. Вони вирішуються за допомогою «Я» – свідомості, що, діючи відповідно до принципу реальності, намагається розумно примирити обидві конфліктуючі сторони таким чином, щоб потяги «Воно» були максимально задоволені і при цьому не було порушено норми суспільної моралі [63, с.19].

За *К. Юнгом* (1875—1961рр.), психіка людини має три рівні: свідомість, особисте несвідоме і колективне несвідоме. Визначальну роль у структурі особистості відіграє колективне несвідоме, яке утворюється з різних рівнів, які визначаються загальнолюдською, національною та расовою спадщиною у вигляді *архетипів*. Особистість — це сукупність природжених і реалізованих архетипів, а структура особистості визначається індивідуальною своєрідністю співвідношення окремих властивостей архетипів, рівнями несвідомого і свідомого, а також екстра- або інтровертованістю особистості.

Когнітивні підходи до структури особистості. В когнітивній психології психіка розглядається як система когнітивних реакцій і простежується зв'язок цих реакцій не лише із зовнішніми стимул-реакціями, але і з внутрішніми змінними, наприклад, з самосвідомістю, когнітивними стратегіями, селективністю уваги тощо. Головним принципом, на підставі якого розглядається когнітивна система людини, є аналогія з комп'ютером, тобто, психіка трактується як система, призначена для перероблювання інформації.

Теорія особистісних конструктів *Джорджа Келлі* (1905—1965рр.). Особистість — це система організованих особистих конструктів, у яких переробляється (сприймається й інтерпретується) особистий досвід

людини. Структура особистості у рамках даного підходу розглядається як індивідуально своєрідна ієрархія конструктів. Тобто, система конструктів людини організується у пірамідальну структуру, де її складові (конструкти) знаходяться або у суперординатній («добрий - злий»), або у субординатній позиції. Кожний конструкт має «дихотомію» (два полюси): «стриманий - нестриманий» тощо. Людина вибирає той полюс дихотомічного конструкта, той результат, який має кращу прогностичну цінність.

Згідно з теорією *гуманістичної психології* людину розглядають як свідому і розумну істоту, активного творця власної особистості та свого стилю життя.

За *А. Маслоу* (1907–1970рр.), ядро особистості утворюють *гуманістичні потреби* в добрі, моральності, доброзичливості, з якими народжується людина і які вона може реалізувати за певних умов.

Однією з важливих особливостей теорії *Карла-Ренсома Роджерса* (1902 - 1987рр.) є феноменологічний підхід до особистості, згідно з яким, основою особистості виступає психологічна реальність, тобто суб'єктивний досвід, відповідно до якого інтерпретується дійсність. Визначальну роль у поведінці людини відіграє її здатність пізнавати світ і створювати на цій основі суб'єктивну реальність, тобто реальність свідомо сприйняту особистістю в цей момент часу.

Важливим компонентом структури особистості є «Я-концепція», що формується у процесі взаємодії суб'єкта з навколишнім середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції поведінки людини (рис.2.1).

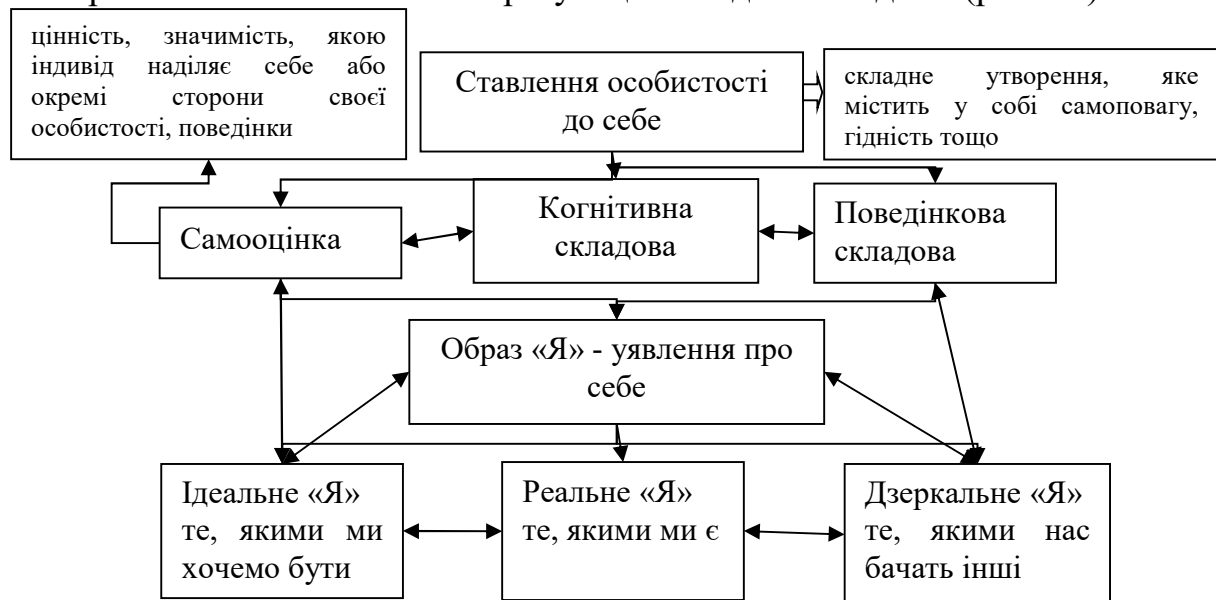


Рис.2.1. «Я-концепція» особистості.

«Я-концепція» може бути позитивною, негативною і амбівалентною (суперечливою). Задоволеність людини життям, відчуття нею щастя жити залежить від того, якою мірою її досвід, «реальне Я» та «ідеальне Я»

співвідносяться між собою. Найважливішою характеристикою психологічно зрілої особистості є її відкритість для досвіду, гнучкість, вдосконалення людського «Я».

2.2. Інстинкти та потреби.

Інстинкт - це форма вродженої поведінки, набір певних дій, які виникають при поєднанні внутрішнього функціонального стану організму (певний гормональний фон, певна активність нервової системи і т.п.) з певними факторами навколишнього середовища.

Інстинкт - складна система безумовних рефлексів, які мають ланцюговий характер, тобто здійснюються один за одним. Різні інстинкти відіграють важливу роль у житті людини та тварин та мають важливе біологічне значення в пристосуванні організму до навколишнього середовища. Одні з них забезпечують фізичне виживання особи (питний, харчовий, оборонний тощо), інші — виконання певної соціальної ролі (статевий, материнський (батьківський), територіальний тощо). А такі інстинкти, як дослідницький, імітаційний, ігровий важливі у саморозвитку особи.

Людина народжується з набором сформованих природою інстинктів, якими вона користується у своїх вчинках і вподобаннях. Інстинкти підсвідомо «підказують», як потрібно діяти та відіграють важливу роль у житті особистості, позаяк і свідоме мислення і воля в їх найглибшій основі значною мірою направляються ними.

У людини, інстинкти можуть проявлятися по різному, залежно від її внутрішніх потреб, конкретної ситуації, змінюватися з віком. Вони значною мірою підпорядковані її свідомій діяльності, що формується в процесі виховання. Так інстинкт самозбереження відступає на другий план у тих, хто обороняє Батьківщину, захищає близьких людей. Разом з тим слід враховувати, що в ряді випадків, коли контроль кори мозку над підкірковими структурами слабшає (наприклад, у стані сну, сп'яніння, внаслідок дії наркотиків тощо), інстинктивна діяльність проявляється в яскравій формі (наприклад, у формі підвищеної сексуальності, агресивності).

З.Фройд вважав, що існує деяка кількість інстинктів, які є загальними для всіх людей. Ці інстинкти – незмінний аспект людської природи. Кожен інстинкт має своє джерело – певний метаболічний процес: енергія (напруга, рушійна сила, яка виникає при незадоволенні фізіологічної потреби); мета (полягає в задоволенні потреби); об'єкт (річ за допомогою якої інстинкт може досягти своєї мети) (Freud, 1925).

З.Фройд виділив три основних види інстинктів:

Інстинкти *життя*, функція яких у збереженні біологічного життя і які являють собою потреби в: їжі; воді; повітрі. Джерело таких інстинктів –

анаболічні процеси. Енергія – це дискомфорт, який викликаний подразненням слизових оболонок травної та дихальної систем, а мета – зняття напруги та дискомфорту коштом отримання таких об'єктів, як їжа й вода, які сприяють зняттю подразнення слизових.

Сексуальні інстинкти, джерело яких – метаболічний процес, який здійснюється в частинах організму, пов'язаних із сексуальною репродукцією. Енергія – лібідо – виникає з чутливості, роздратування або напруги цих частин тіла, якщо організм останнім часом не виявляв сексуальної активності. Мета – позбавлення від напруги через статевий зв'язок. Хоча сексуальні інстинкти не мають безпосередньої цінності для виживання організму, вони принципово важливі для продовження людського роду, а значить – і для життя конкретного індивіда.

Інстинкти смерті. Енергію смерті Фрейд назвав мортидо. Якби катаболічні процеси були відсутні, було б неможливим здійснення метаболізму в цілому, а відповідно – і життя організму. Таким чином, існує прагнення до смерті – починаючи з клітинного рівня, чим Фрейд намагався пояснити причину вбивств і самогубств.

Потреби виявляються у вигляді емоційних забарвлених бажань, потягів, прагнень, а їх задоволення - у вигляді оцінних емоцій. Засобами задоволення людських потреб є блага. Мірою задоволення певних потреб людини є добробут. Сукупність дій, спрямованих на оптимальне задоволення духовних і матеріальних потреб людини визначає життєзабезпечення.

Потреба - стан, властивий живим організмам, який виражає їх залежність від об'єктивних умов існування і розвитку та виступає джерелом різних форм їх активності. Інстинктивно зумовлене бажання людини отримати певний ресурс життєдіяльності заведено визначати категорією «інтерес», що від латинського «interest» (має значення, важливо) означає притаманне людині ставлення, що виражає позитивну або негативну її спрямованість на задоволення людських потреб.

Існує безліч класифікацій потреб. Розрізняють потреби :

- по сферах діяльності: потреби праці, пізнання, спілкування, відпочинку;

- по об'єкту потреб: матеріальні, біологічні, соціальні, духовні, етичні, естетичні і ін.;

- за значущістю: домінівні / вторинні, центральні / периферичні;

- по тимчасовій стійкості: стійкі, ситуативні;

- по функціональній ролі: природні, обумовлені культурою;

- за суб'єктами потреб: групові, індивідуальні, колективні, суспільні.

Американський психолог У. Мак Дугалл вважав, що в основі тих або інших потреб людини лежать певні інстинкти, які виявляються через відповідні відчуття і мотивують людину до певної діяльності (табл. 2.1.).

Прояви інстинктів

№	Інстинкт	Його прояв
1	Харчовий інстинкт	Голод
2	Інстинкт самозбереження (страх)	Втеча
3	Стадний інстинкт	Прагнення до спілкування
4	Інстинкт користолюбства	Жадність
5	Інстинкт продовження роду	Статевий потяг
6	Батьківський інстинкт	Ніжність
7	Інстинкт творення	Прагнення до активності
8	Відраза	Неприйняття, відторгнення
9	Здивування	Допитливість
10	Гнів	Агресивність
11	Збентеження	Ніяковість
12	Натхнення	Самоствердження

За У. Мак-Дугалом, індивід наділений вітальною енергією, яка виявляється у «горме» – інтуїтивній силі, що рухає людиною й реалізується у дії інстинктів. При цьому дія інстинкту містить афективну (рецептивну), центральну (емоційну) та аферентну (рушійну) частини. Їх внутрішні прояви – неусвідомлені емоції, що впливають на свідомість та детермінують людську поведінку [57, с. 10].

Згідно Х. Мюррею, потреби поділяються перш за все на потреби первинні та потреби вторинні. Розрізняються також потреби явні та потреби латентні; ці форми існування потреби визначаються способами їх задоволення. По функціях і формах прояву розрізняються потреби інтровертні та потреби екстравертні.

Потреби можуть виявлятися на дієвому або вербальному рівні; вони можуть бути егоцентричними або соціоцентричними, зокрема:

- домінантність - прагнення контролювати, робити вплив, направляти, переконувати, перешкоджати, обмежувати;
- агресія - прагнення словом або справою зганьбити, засудити, познущатися, принизити;
- пошук дружніх зв'язків - прагнення до дружби, кохання; добра воля, симпатії до інших; страждання за відсутності дружніх взаємин; бажання зближувати людей, усунути перешкоди;
- відкидання інших - прагнення відкинути спроби зближення;
- автономія - прагнення звільнитися від всяких обмежень: від опіки, режиму, порядку і т.п.;
- пасивна покора - підпорядкування силі, прийняття долі, інтрапунитивність, визнання власної неповноцінності;
- потреба в пошані й підтримці;

- потреба досягнення - прагнення здолати щось, перевершити інших, зробити щось краще, досягти вищого рівня в деякій справі, бути послідовним і цілеспрямованим;
- потреба бути в центрі уваги;
- потреба гри - віддання перевазі над гри всякою серйозною діяльністю, бажання розваг, любов до гостроти; інколи поєднується з безтурботністю, безвідповідальністю;
- егоїзм (нарцисизм) - прагнення ставити над усе власні інтереси, самовдоволення, аутоеротизм, хвороблива чутливість до приниження, соромливість; тенденція до суб'єктивізму при сприйнятті зовнішнього світу; часто зливається з потребою в агресії або відкиданні;
- соціальність (соціофілія) - забуття власних інтересів в ім'я групи, альтруїстична спрямованість, благородство, поступливість, турбота про інших;
- потреба пошуку заступника - чекання поради, допомоги; безпорадність, пошук втіхи, м'якого звернення;
- потреба надання допомоги;
- потреба уникнення покарання - заборона власних імпульсів з метою уникнути покарання, засудження; потреба зважати на громадську думку;
- потреба самозахисту - труднощі з визнанням власних помилок, прагнення виправдатися засланнями на обставини, відстоювати свої права; відмова від аналізу своїх помилок;
- потреба подолання поразки, невдачі - відрізняється від потреби досягнення акцентом на самостійності в діях;
- потреба уникнення небезпеки;
- потреба порядку - прагнення до акуратності, впорядкування, точності, краси;
- потреба думки - прагнення ставити загальні питання або відповідати на них; схильність до абстрактних формул, узагальнень, захопленість «вічними питаннями», і ін.

Зазвичай у людини одночасно є більш ніж десять нереалізованих потреб одночасно, і підсвідомість розставляє їх по мірі значущості, утворюючи досить складну ієрархічну структуру, відому, як «Піраміда потреб Маслоу». Маслоу поділив потреби за послідовністю їх задоволення, коли потреби вищого рівня з'являються після задоволення потреб рівнем нижче. Найпростіші види потреб це вітальні потреби, які запрограмовані в тривалому процесі існування, розвитку, еволюції (їжа, пиття, повітря, сон, статевий потяг). Фройдизм зводить потреби високих рівнів до незмінних вітальних.

Потреби людини утворюють ієрархічну систему, де кожна потреба має свій рівень значущості. У міру їх задоволення вони поступаються

першістю іншим потребам. Класифікація за рівнем складності розділяє потреби на біологічні, соціальні та духовні.

До біологічних можна віднести прагнення людини підтримувати своє існування (потреба в їжі, одязі, сні, безпеці, сексуальному задоволенні, в економії сил і ін.). До соціальних потреб відноситься потреба людини до спілкування, до популярності, до панування над іншими людьми до приналежності до певної групи, в лідерстві та визнанні. Духовні потреби людини - це потреба пізнати навколишній світ і себе самого, прагнення до самовдосконалення і самореалізації, в пізнанні сенсу свого існування.

2.3. Темперамент особистості.

Ключову роль у психологічній інтегративності відіграє темперамент особи. Він визначає сумісність (інтегративність, високоінтегративність, слабоінтегративність, несумісність).

Темперамент (від лат. *temperamentum* – узгодженість, устрій) – індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

Підхід до вивчення темпераменту Г. Айзенка. Він запропонував розглядати типології темпераменту Е. Кречмера і К. Юнга як систему з чотирьох координат. Тип темпераменту, згідно Г. Айзенка, є одним з чотирьох квадрантів при перетині двох ортогональних шкал:

1) екстраверсія — інтроверсія (характеризує індивіда з боку «відкритості» зовнішньому світу);

2) емоціональна стабільність — лабільність (характеризує індивіда з боку емоційної стійкості).

Поєднання емоційної стійкості з екстраверсією Г.Айзенк ототожнює з типом сангвініка, емоційної лабільності та екстраверсії — з холериком, емоційної стійкості та інтроверсії — з флегматиком, а емоційної лабільності та інтроверсії — з меланхоліком (табл.2.2).

Темперамент не зумовлює соціальної повноцінності людини, існують лише різні типи поведінки та діяльності.

Сангвістичний темперамент характеризує висока працездатність. Сангвінік легко перемикається в діяльності та спілкуванні, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому цілком підходять заняття, пов'язані зі спілкуванням і взаємодією з іншими людьми. Він швидко опановує нові обставини, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терплячістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

Типи темпераменту

Тип	Характеристика
<i>Сангвінік</i>	сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи, що характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Він товариський, легко змінює одне заняття на інше. У проблемних ситуаціях поводить адекватно і конструктивно. Як правило, добре навчається. За несприятливих умов і відсутності виховання в сангвініка можуть розвиватися поспішність, поверховість, легковажність у вчинках, неухважність
<i>Флегматик</i>	сильний, урівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоєм і рівним настроєм. Міміка та рухи флегматика невиразні. Він повільний, розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий
<i>Холерик</i>	сильний, неуврівноважений тип нервової системи. Він активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, до емоційних зривів, запальний, іноді агресивний
<i>Меланхолік</i>	слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів, стриманість мови та швидка стомлюваність. Меланхоліку властива висока емоційна активність, глибина та стійкість емоцій, але зовні його риси виражені слабо

Флегматик відрізняється врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він терплячий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики та небезпеки байдуже, незворушне. Він повільно, але завзято йде до мети. У флегматика слабка сугестивність, оцінка власних здібностей реальніша, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

В основі *холеричного* типу темпераменту – неуврівноважений тип нервової системи. Характерні висока активність і реактивність, швидкий темп реакцій, реактивність переважає над активністю. Підвищена збудливість і неуврівноваженість. За справу береться з захопленням, але енергія швидко виснажується. Менш пластичний і більш інертний, ніж сангвінік. У спілкуванні холерик запальний, нестриманий, схильний до конфліктів, екстравертований.

Меланхолійний темперамент вирізняють невисока працездатність нервової системи, слабка терпеливість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неуврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання – глибокі та тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабе (головне при цьому – уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість.

Найчастіше він недооцінює своїх здібностей, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха із задиханням, руки сковані, невпевнені, навички виробляються важко і легко гальмуються.

На відміну від темпераменту особистості, як вродженої системи психіки, характер (риса, особливість) виявляється в способах діяльності особистості, які адекватні типовим обставинам, адаптивній мінливості, яка набута в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем (рис.2.2).



Рис.2.2. Темперамент і характер.

Характер - це наслідок детермінізму психіки, який є відображенням її свідомої і несвідомої частин.

Тип характеру – це наявність в індивідуальному характері людини сукупності рис, спільних для певної групи людей.

Оскільки поведінка людини завжди містить у собі когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, із переважанням

одного з них, то це надає можливість визначити характерологічний тип особистості.

Конституційні типології характеру пов'язують характер з особливостями зовнішності людини, будовою тіла (Кречмер, Шелдон).

Акцентуальні типології пояснюють особливості характеру виявленням окремих рис та їх сукупностей, що становлять крайні варіанти психічної норми та межують з психопатіями (Леонгард, Лічко)

Соціальні типології визначають характер на основі ставлення людини до суспільства та моральних цінностей (Фромм, Шостром).

Акцентуація характеру – перебільшений розвиток окремих властивостей характеру на шкоду іншим, у результаті чого погіршується взаємодія з оточенням. Виявлення акцентуації може бути різноманітною – від легкої, помітної лише найближчому оточенню, до крайніх варіантів – психопатії (хвороблива зміна характеру).

За концепцією *К. Леонгарда* є низка основних типів акцентуацій. Наприклад, *гіпертимний* - відзначається енергійністю, експресивністю (багатством міміки, жестів, рухів), високою мовленнєвою активністю, жвавістю, веселістю, оптимізмом, ініціативністю, проте ці риси можуть поєднуватися з легковажністю, підвищеною дратівливістю, відсутністю самоконтролю і недостатньо серйозним ставленням до своїх обов'язків; *дистимний*: характеризується домінуванням сумного настрою, зниженою мовленнєвою активністю, уповільненістю дій та низькою готовністю до спілкування; *циклоїдний*: відзначається періодичними чергуваннями гіпертимності та дистимності, що зумовлює зміни в манері спілкування іншими тощо.

2.4. Соціальна позиція і роль особистості в організації.

Статус особистості являє собою своєрідний центр зосередження прав і обов'язків, схему становища особистості в суспільстві. Статус особистості задається наявною системою суспільних відносин і об'єктивно визначається місцем особистості в соціальній структурі.

Поняття статусу має бути доповнене поняттям *позиції* особистості, що характеризує суб'єктивний (активний, діяльнісний) бік становища особистості у структурі суспільства. У складних за своєю природою суспільних відносинах кожна особистість може займати кілька позицій, що відрізняються одна від одної за своїм значенням, визначеністю та іншими ознаками. Наприклад, людина може займати професійну позицію, сімейну, суспільно-політичну, культурну, національну тощо.

Згідно з соціологічним підходом, під позицією розуміють місце (соціальне становище), яке посідає особистість в системі відносин певної соціальної структури. За психологічним підходом позицію розглядають як внутрішній компонент, який належить до структури особистості (як

складну систему відносин особистості, установок і мотивів, цілей та цінностей).

Кожну позицію особистості в тому чи іншому соціальному середовищі завжди аналізують відповідно до інших позицій.

Поняття «позиція» тісно взаємопов'язане із поняттям «соціальна роль» - це нормативна система дій, яка очікується від індивіда відповідно до його соціальної позиції (становища), місця в конкретній системі соціальних відносин.

Роль узагалі розглядається як динамічний аспект статусу (статус є позицією в суспільстві, а роль є моделлю поведінки відповідно до цієї позиції), як реалізація зв'язків, заданих позиціями особистості в суспільстві. Роль особистості - це соціальна функція, нормативно схвалений спосіб поведінки, яка очікується від кожного, хто займає дану позицію, тобто являє собою типову реакцію на типове очікування.

Часто поняття «позиція особистості» ототожнюють із поняттям «роль», «статус», але між цими поняттями є специфічні відмінності, які виявляються в їх взаємозв'язку (рис.2.3).

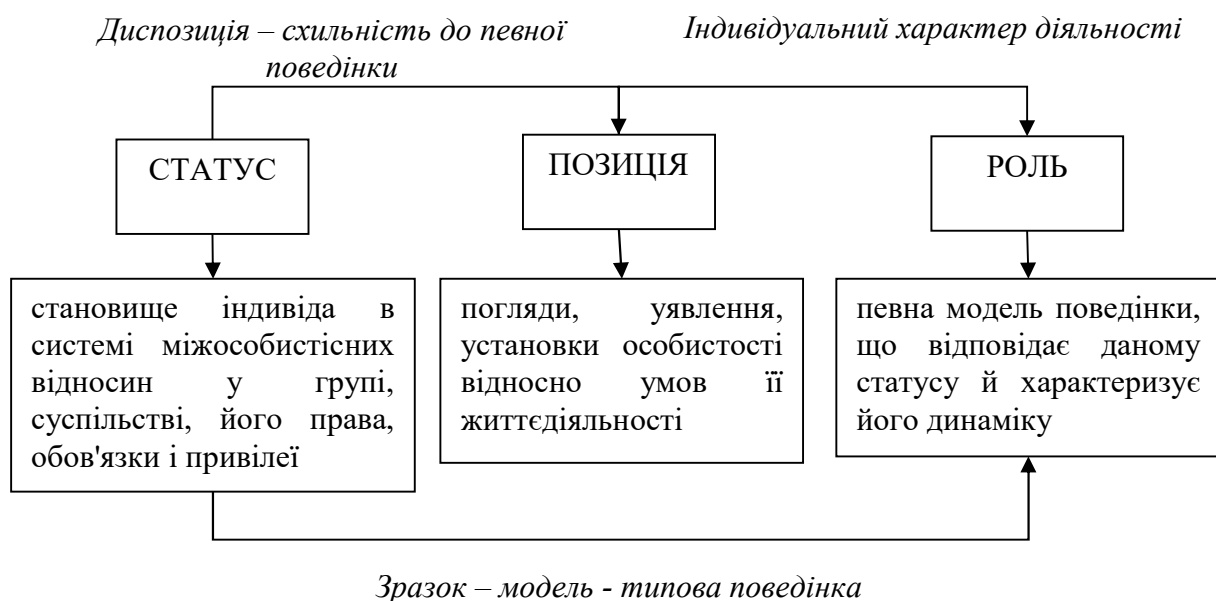


Рис.2.3. Соціальна позиція, статус і роль особистості.

Професійну роль можна розглядати як спосіб досягнення соціальних цілей – статусу, високої посади в організації, здобуття досвіду, особистісного росту, реалізації себе у професійній сфері. Професійна роль зображує соціальні очікування, формальні обов'язки, суспільні стереотипи, етико-правове оформлення ролі, тобто зовнішні регулятори.

Важливою соціально-психологічною характеристикою особистості є її *ранг*. Ранг особистості, її масштаб і значення для суспільства визначаються багатьма факторами, серед яких найважливішим вважається

продуктивність основних видів діяльності особистості, зокрема творчої діяльності. Завдяки цьому забезпечується створення особистістю суспільно значущих матеріальних і духовних цінностей, визначається її внесок у скарбницю суспільних благ. Рангу особистості відповідають її престиж, репутація, авторитет, популярність у групі, колективі, суспільстві [63, с.99-100].

2.5. Рівень домагань особистості та його роль в управлінні.

Ставлення особистості до своїх соціальних ролей в системі управлінських відносин значною мірою зумовлено рівнем її домагань. У визначенні сутності поняття «домагання» переважна більшість вчених дотримується положення про те, що згаданий конструкт визначає рівень складності цілей, які обирає суб'єкт.

Рівень домагань є здатністю індивіда: під час вибору цілі орієнтуватися на певний «рівень реальності» («мрії», «надії», реальних можливостей» тощо); в час прийняття рішення правильного співвіднесення можливостей з умовами і точно передбачити результат; суб'єктивно розвести різні рівні цілей (ідеальні, реальні, актуальні), які визначає зрілість особистості.

Існує три типи співвідношення самооцінки й рівня домагань: співвідношення на одному рівні (самооцінка = рівень домагань); перевищення рівня домагань над самооцінкою (самооцінка < рівень домагань); дивергенція, перевищення самооцінки над рівнем домагань (самооцінка > рівень домагань). Джерелом неузгодженості між самооцінкою та рівнем домагань є особливості темпераменту людини.

Вперше термін «рівень домагань» був введений в школі К. Левіна у зв'язку з дослідженнями Т. Дембо та характеризував більш легку проміжну мету (певний етап), яку ставив перед собою досліджуваний, якщо попередньо поставлена ціль виявилась занадто складною.

Невідповідність між рівнем домагань і рівнем можливостей їх задоволення є суттєвим моментом у розвитку особистості, оскільки мобілізує діяльність особистості, змушує її активізуватися.

Дослідники навіть вивели формулу щастя:

$$\text{Щастя} = \text{Рівень домагань} / \text{Рівень можливостей}$$

Рівень домагань особистості формується під впливом певних чинників: стандарти успіху, які наявні в тих чи інших соціальних групах, в які залучена особистість, рівень її самоповаги, минулий досвід, успіхи і поразки в процесі досягнення своїх цілей, міра інтерналізації відповідної соціальної ролі (зауважимо, що на рівень домагань значний вплив має перший успіх чи неуспіх у досягненні мети в ранньому дитинстві). Також

рівень домагань особистості - це один із проявів відповідного способу життя з його специфічними особливостями.

Рівень домагань особистості тісно пов'язаний з мотивацією досягнення успіху. Так, людина з вираженою мотивацією досягнення успіху більш правильно оцінює свої можливості та має адекватний рівень домагань, а людям з мотивацією уникнення невдач притаманна завищена або занижена самооцінка та неадекватний (завищений або занижений) рівень домагань.

Рівень домагань тісно пов'язаний з мірою залучення «Я» в певну соціальну роль. Якщо та чи інша роль не інтерналізована особистістю, то її домагання в межах цієї ролі можуть бути досить низькими і не підвищуватимуться у разі успіху (наприклад, для молодої людини яка не вступила у вищий навчальний заклад самооцінка успіхів у підготовці до вступних іспитів буде важливішою, ніж якість досягнень на тимчасовій роботі). Для чоловіків зі збільшенням віку характерне поступове підвищення ролі виробничого колективу, а для жінок - підвищення ролі сім'ї.

Завдання оптимізації діяльності особистості в системі управлінських відносин потребує виявлення чинників, які можуть впливати на динаміку (тобто зміну) рівня домагань відповідно до певних соціальних ролей.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте зміст понять «особистість», «індивід», «індивідуальність».
2. Опишіть структуру особистості за З.Фрейдом.
3. Розкрийте складові структури особистості за феноменологічним підходом К.Роджерса (Я-концепція особистості).
4. Наведіть класифікацію інстинктів і потреб.
5. Визначте поняття «темперамент».
6. Охарактеризуйте типи темпераментів особистості.
7. Що являє собою «характер особистості»? яким чином характер співвідноситься з темпераментом?
8. Розкрийте зміст акцентуації характеру. Наведіть приклади.
9. Розкрийте зміст поняття «позиція особистості».
10. Охарактеризуйте наукові підходи до розуміння позиції особистості.
11. Визначте поняття «соціальна роль».
12. Визначте поняття «рівень домагань особистості».
13. Які фактори впливають на рівень домагань особистості?
14. Яким чином співвідносяться самооцінка та рівень домагань особистості?

ТЕМА 3

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

- 3.1. Психологічний зміст функцій управління. Класифікація функцій управління.
- 3.2. Психологічні аспекти мотивації.
- 3.3. Використання технологій НЛП в комунікації.
- 3.4. Локус контролю і відповідальність.
- 3.5. Гештальт-технології і сучасне рефлексивне управління організаціями.
- 3.6. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.

3.1. Психологічний зміст функцій управління. Класифікація функцій управління.

Функції управління – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Психологія та соціологія в основу класифікації управлінських функцій беруть не управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника організації.

Так, сучасний російський психолог *Віктор Шепель* виокремлює загальні та специфічні функції.

Загальні функції – забезпечують змістовну визначеність гуманістичної спрямованості діяльності підприємства:

- ергономіка та екологія робочого місця (збереження здоров'я, персоналу, у т.ч. ментального, умови і безпека праці, санітарно-гігієнічний режим на кожному робочому місці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, профілактика та подолання стресів у працівників);
- забезпечення колективної згуртованості (сприяння розвитку конструктивного лідерства, зміцнення духовної єдності працівників, їх професійної відповідальності за імідж організації, розвиток організаційної культури);
- професійної підготовки (забезпечення життєдіяльності організації завдяки системному кадровому забезпеченню, перепідготовці і підвищенню кваліфікації кадрів, забезпечення професійної кар'єри працівників);
- соціальної мотивації (залучення працівників у процес розроблення і прийняття управлінських рішень, матеріальне і нематеріальне

стимулювання ефективності трудової діяльності, впровадження стандартів і забезпечення дотримання норм професійної етики тощо).

Специфічні функції – є робочим інструментарієм здійснення загальних функцій управління:

- інформаційно-діагностична (забезпечення збирання і збереження інформації, яка фіксує дані про кадри підприємства, їх структуру, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, про лідерський потенціал виробничих підрозділів, про «зони соціальної напруги», стан і причини плинності кадрів тощо);

- розпорядчо-виконавча (суто адміністрування, підготовка наказів і розпоряджень, координація діяльності служб);

- соціального прогнозу (прогностичне визначення параметрів змін на підприємстві та зумовлених нововведеннями наслідків).

Традиційно, беручи за основу зміст виконуваних робіт, у вітчизняній теорії менеджменту акцент робиться на такій системі функцій управління: планування, організація діяльності, лідерство і керівництво, контроль (рис.3.1). Кожна цільова функція в управлінському процесі проходить всі його етапи (збір та аналіз інформації, визначення критеріальної моделі результату, передача мети та її адаптація до умов виконання, організація діяльності для досягнення мети, встановлення комунікативних зв'язків з поточним коригуванням, контроль результату, прогнозування подальшого розвитку).



Рис.3.1. Функції управління.

Кожна із базових функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) супроводжується власне психологічними функціями, які забезпечують успішність реалізації функцій першого рівня.

Планування. Планування є однією з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес цілепокладання (системний аналіз середовища функціонування організації), підготовки до змін (стимулювання генерації новацій з боку працівників, подолання психологічного опору процесу змін), формування майбутніх варіантів дій (залучення працівників до розроблення альтернатив). Складаючи план, керівник повинен враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість персоналу, соціально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив поведінки клієнтів на стан організації, конкурентів, зміни законодавства тощо).

Організація діяльності передбачає створення певної структури, яка надає можливість ефективно працювати для досягнення встановлених цілей. Організація як управлінська функція передбачає підбір кадрів та їх розташування з урахуванням психологічної сумісності; виділення рівнів управління та формування управлінської команди; організацію зборів, нарад, засідань; ведення переговорів і підписання договорів; розподіл доручень між співробітниками; визначення завдань і повноважень виконавців, встановлення взаємозв'язків повноважень, які забезпечують обмін інформацією, спілкування і процес прийняття управлінських рішень; вчасне усунування деструктивного лідерства; організацію дотримання трудової дисципліни, відповідальності за доручену справу (завдання), впорядкування роботи керівника і його підлеглих за допомогою оптимального стилю керівництва; прийняття рішень щодо розвитку організації і персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації тощо.

Впровадження ідей організаційної психології спрямовано на стимулювання організаційного розвитку, якому притаманні такі характеристики [24]: управління процесами змін; впровадження психологічних знань, зокрема, зі сфери поведінкової психології; внесення змін в організаційну культуру; розширення організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційної ефективності та здоров'я працівників і їх цілісне впровадження; впровадження довготривалих нових форм активності, таких як самоуправління в діяльності працівників або автономна робота команд та ін., спрямованих на розвиток потенційних можливостей особистості та організації.

Цей етап управління для керівника є надзвичайно відповідальним, оскільки йому доводиться діяти в складній структурі, елементами якої є індивідуальні, психофізіологічні особливості працівників та їх груп, формальні й неформальні взаємозв'язки, психологічні механізми

взаємовпливу. Керівник при цьому повинен правильно і завчасно оцінити не лише свої можливості впливу на підлеглих, а й їх психологічні особливості, вміло спілкуватися зі співробітниками, вести ділові переговори [56, с.105].

Контроль. Контроль передбачає спостереження за перебігом процесу управління (поточний контроль), оцінювання результатів (завершальний контроль), співвіднесення їх з визначеною ціллю, та корегування цілей за потреби. У психологічному аспекті він є особливим видом діяльності, пов'язаним із вжиттям за необхідності відповідних заходів, зокрема позитивної мотивації (схвалення, заохочення тощо), а також негативної мотивації (штрафи, зауваження, догани). З погляду психології управління контроль передбачає з'ясування та аналіз психологічних і соціально-психологічних чинників досягнення (недосягнення) окресленої цілі, або окремих показників і на цій основі розроблення, впровадження системи коригувальних дій з метою досягнення бажаного результату (особистісні риси працівників дозволяють передбачати ступінь і характер помилок в процесі виконання завдань, завчасно приймати запобіжні заходи).

3.2. Психологічні аспекти мотивації.

Психологічні чинники є провідними детермінантами, що визначають поведінку людини. До них традиційно відносять мотивацію, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки.

Мотивація – це процес внутрішнього спонукання індивіда до активної діяльності, досягнення поставлених цілей, і процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх чинниках, або, іншими словами, на мотивах і стимулах. Внутрішні чинники (мотиви) пов'язані з формуванням особи працівника, його освітою, культурою, цінновими орієнтаціями, а також умовами життя. Зовнішні чинники пов'язані з впливом оточення (соціального середовища).

Слово «мотивація» французького походження («*le motif*»), що означає спонукальну причину, імпульс, привід до вчинку або дії людини, і в контексті дане поняття часто вживають як стимулювання та винагорода. Мотивація виступає у вигляді прагнень, інтересів, цілей, об'єктивним джерелом яких є потреби (матеріальні й духовні). Виникнення бажаних мотивів на практиці сприяє використанню стимулювання.

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що зумовлює певні дії внутрішніх та зовнішніх її рушійних сил.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини та пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. В їхній основі лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини подолати відповідні негаразди, які можуть бути подолані за умов, якщо

людина буде впевнена, що вона зможе досягти бажаного. Вони дають змогу робити певні висновки про механізм мотивації людини.

З-поміж змістовних теорій мотивації найпоширенішими є:

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.
2. Теорія потреб Михайла Туган-Барановського.
3. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.
5. Теорія існування зв'язку та росту Клейтона Альдерфера.
5. Теорія двох чинників Фредеріка Герцберга [67, с.104].

Теорія потреб Абрахама Маслоу. Абрахам Маслоу запропонував теорію ієрархії потреб, виокремив п'ять основних груп потреб людини, потреби вищого рівня (психогенні потреби) не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів (біогенні потреби).

За теорією потреб *Михайла Туган-Барановського* (1865 - 1919рр.) виокремлюється п'ять груп потреб людини: фізіологічні – для безпосереднього підтримання життя і почуття спадковості; статеві; симптоматичні інстинктивні; альтруїстичні; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах [67, с.107].

Теорія набутих потреб *Девіда МакКлелланда.* В основу механізму мотивації людини до високопродуктивної праці закладено задоволення потреб вищих рівнів: причетності (співучасті) – соціально-комунікативна потреба; успіху (досягнення); влади – задоволення власного «єго», самоствердження (І тип – влада з метою володарювання, ІІ тип – влада для забезпечення реалізації потреб групи).

Теорія існування, зв'язку та росту *Клетона Альдерфера* об'єднує потреби людини у три окремі групи: потреби існування (базові потреби людини, складаються з групи фізіологічних потреб та групи потреб безпеки); потреби зв'язку (зображують соціальну природу людини, бажання бути членом колективу, поваги й визнання); потреби росту (самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку, саморозвитку і самовдосконалення). Відповідно до теорії К. Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух від більш актуальних потреб до менш актуальних. Він вважає, що кожен раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється перемикання на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід згори вниз [67, с.112].

Теорія двох чинників *Фредеріка Герцберга* побудована на потребах двох груп: потреби, пов'язані з чинниками умов праці: санітарно-гігієнічні умови праці; розмір заробітної плати; стиль керівництва на підприємстві; політика підприємства; ступінь безпосереднього контролю (за роботою, термінами виконання поставлених завдань, процесу виконання); міжособистісні відносини у колективі (внутрішнє середовище); потреби, пов'язані з мотивувальними факторами: зміст праці; можливість кар'єрного, професійного зростання; повага, визнання, схвалення

результатів роботи; успіх; можливість творчого росту; високий ступінь відповідальності; самореалізація у процесі праці. Для досягнення мети мотивації недостатньо факторів умов праці, необхідно забезпечити наявність мотивувальних чинників.

Процесуальні теорії мотивації, на відміну від змістовних, що ґрунтуються на потребах пов'язаних з ними чинниках, які визначають поведінку людей, розглядають мотивацію з іншого боку. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки.

Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття та очікування, пов'язаних із конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки [67, с.113-114].

Теорія *Віктора Врума* ґрунтується на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Теорія ґрунтується на трьох критично важливих взаємозалежностях: співвідношення «затрати праці (зусилля) – результати» (З – Р); співвідношення «результат – винагорода» (Р – В); валентність (передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення винагородою).

Теорія справедливості *Джона Адамса*. Теорія справедливості свідчить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім зіставляють його як з попередніми періодами, так і з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Оцінка витрат і результатів досить суб'єктивна. Якщо людина відчуває справедливе ставлення до себе і належну оцінку своєї праці, вона буде задоволена та виявлятиме активність. І навпаки, якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега отримав за таку саму працю більшу винагороду, то у неї з'являється психологічна напруга, для відновлення балансу вона змінює рівень витрачених зусиль або вимагає змінити рівень отриманої винагороди.

Комплексна теорія (*модель Портера-Лоулера*). Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля, сприйняття, отримані результати, винагородження, ступінь задоволення. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Теорія постановки цілей *Едвіна Лока*. Теорія Е. Лока виходить з того, що люди суб'єктивно розуміють мету підприємства, як свою особисту і

намагаються досягти її, при цьому отримуючи задоволення від виконання визначеної роботи. Результативність праці багато в чому визначається такими характеристиками цілей як належність людини до них, їхня складність тощо. Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим більших результатів досягає людина в процесі їхнього виконання. Саме ясність і визначеність цілей, чіткість та конкретність їх постановки, приводить до високих результатів. Що вище допустимість цілей для працівника, то наполегливіше він буде намагатися виконати їх, попри складність, специфічність, або якісь інші перепони. Якщо ж цілі не реальні – вони перестають бути засобом мотивації [67, с.117].

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили *теорії "X" та "Y"* Д. Макгрегора та *"Z"* У. Оучі, які являють собою два протилежних підходи до оцінки людської поведінки.

Теорія "X", базується на доктрині «економічної людини», у якій домінують базові потреби й бажання уникати роботи. Бабується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всляко контролювати, спрямовувати, погрожувати покаранням (основний стимул – примус, допоміжний – матеріальне заохочення).

Теорія "Y" базується на доктрині «соціальної людини». Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей (стимулами є самоствердження, матеріальне і моральне заохочення).

Теорія "Z" розроблена в 1981 р. американським професором У. Оучі на основі японського досвіду управління в доповнення до теорій "X" і "Y" Д. Макгрегора. Головна відмінна особливість цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації (людина – основа будь-якого колективу, люди надають перевагу роботі в групі та прийняттю групових рішень). Відповідно до теорії "Z", мотивація робітників повинна виходити із цінностей підприємства як однієї великої сім'ї (стимулами є комплекс самоствердження, матеріального і морального заохочень та примусу).

3.3. Використання технологій НЛП в комунікації.

Нейролінгвістичне (грецьк. neuron – нерв і лат. lingua – мова) програмування (нім. programieren – складати програми) – система опису структури суб'єктивного досвіду, що пояснює специфіку кодування набутої інформації; модель спілкування, яка ґрунтується на виявленні та використанні стандартів мислення; комплекс технік і операційних принципів (контекстуально залежних переконань), на основі яких моделюються ефективні стратегії мислення й поведінки. В основі

популярності (успіху) НЛП лежить використання феномену «взаємодії трьох» (свідомості – підсвідомості – реальності).

Термін нейролінгвістичне програмування складається з трьох частин: «нейрон» – відношення до мислення або чуттєвого сприймання тобто до процесів, які протікають у нервовій системі і відіграють важливу роль у формуванні поведінки людини; «лінгвістичний» – відсилає до мовних моделей; «програмування» – вказує на той спосіб, за допомогою якого ми організовуємо наше мислення, залучаючи почуття і переконання, для того щоб зрештою досягти поставлених цілей.

Сьогодні НЛП широко використовується у політичній сфері, рекламі, торгівлі – там, де за його допомогою намагаються проникнути у підсвідомість і, змінивши чи трансформували думки, погляди чи ідеали зумовити таку поведінку окремої людини, групи чи мас, яка б максимально сприяла власним інтересам маніпуляторів. Ефект застосування НЛП полягає в тому, що об'єктові впливу не нав'язують певну думку, а штучно створюють інформаційний контекст, який стимулює так зване «самостійне» формування необхідних думок та висновків. Довга тривалість цього ефекту зумовлена тим, що об'єкти впливу вважають нав'язані їм думки власними.

НЛП виокремлює основні навички ефективної комунікації [8, с.47-48]:

1. *Визначення бажаних результатів.* Для досягнення кінцевого результату необхідно сформулювати цілі. НЛП пропонує три способи уточнення цілей і перетворення їх на результат:

- уточнення результату (точно визначення бажаного результату);
- формулювання результату в позитивній формі («Хочу бути багатим» – позитивна форма, «Не хочу бути бідним» – негативна форма), адже частка «не» вже сама по собі програмує негативний результат;
- узгодження результатів з партнером (більшість людей допоможуть вам у досягненні ваших цілей, якщо одночасно вони будуть досягати й своїх).

2. *Сенсорна гострота* - внутрішні думки та емоції проявляються через зовнішню поведінку. Для закріплення сенсорної гостроти необхідно опрацювати три фази:

- фіксація змін у поведінці людини;
- розрізнення паттернів (повторювані моменти в поведінці);
- калібрування (встановлення зв'язку між зовнішнім паттерном і внутрішнім станом співрозмовника).

3. *Гнучкість* – здатність змінювати свою поведінку залежно від обставин.

4. *Конгруентність* - згода з самим собою. Коли те, що людина говорить не відповідає тому, що вона робить та думає, то вона –

неконгруентна, і її стан буде помітний оточенню (оскільки невербальні сигнали чітко видають справжній внутрішній стан).

5. *Репорт* – відносини гармонії, узгодженості з партнером. Репорт (франц. *rapporter* – повідомляти) – процес формування та підтримання ефективної комунікації, заснованої на взаємній довірі й розумінні між учасниками спілкування, побудований на ефекті резонансу (у разі збігу частот двох різних джерел амплітуда коливань різко зростає): коли збігаються погляди, поведінка, манери учасників комунікативного акту, ефективність їхнього спілкування зростає на кілька порядків (ефект «однодумців»).

6. *Ресурсний стан* - це оптимальний внутрішній стан людини, який базується на закріпленні позитивних емоцій внутрішньої гармонії. Вхідження в ресурсний стан досягається за допомогою «якоріння» («якорем» є пік позитивного емоційного переживання, що закріплюється умовним зв'язком із зап'ястком лівої руки або іншої частини тіла). На заваді цьому часто стає схильність більшості людей реалізовувати негативні програми (депресія, відкладення справ «на потім», надання переваги оборонній позиції тощо).

7. *Пойнтери*. Пойнтери або покажчики – це уточнювальні запитання. Розрізняють чотири види пойнтерів.

Пойнтер 1: іменник. Застосовується для уточнення змісту іменників. Іменники мають різні значення, тому завжди необхідно уточнювати який зміст вкладає співрозмовник у поняття.

Пойнтер 2: дієслово. Застосовується для уточнення змісту дієслів. Наприклад: «Як саме потрібно приготувати доповідь (у вигляді повідомлення, або з таблицями, графіками, схемами, слайдами й т.п.)?»

Пойнтер 3: правила («повинен», «треба» та ін.). Уточнюють корисність майбутньої дії. Іноді варто переглядати ці правила, сумніваючись у їхній своєчасності.

Пойнтер 4: порівняння. Використовується для уточнення таких порівнянь, як «краще», «гірше», «легше» та ін. («Краще – у порівнянні з чим?»). Пойнтери необхідні, якщо потрібна точна інформація, без якої не досягти бажаного результату.

3.4. Локус контролю і відповідальність.

Контроль - це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання та досягнення цілей, виявлення відхилень, недоліків і причин їхнього виникнення з метою уникнення накопичення та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Контролювання важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку суб'єкта, уникнення криз.

Сприйняття оцінки як справедливої буде за таких умов, коли: усіх оцінюють за однаковою процедурою, за однаковими критеріями; стандарти й нормативи оцінювання роботи об'єктивні та зрозумілі виконавцю; оцінювання завершується реальними пропозиціями та рекомендаціями; є почуття впевненості в доброзичливому ставленні до себе; працівник бачить можливість покращення, удосконалення своєї діяльності; роботу оцінюють люди, яких працівник поважає, яким довіряє; не закреслюються успіхи, позитивне в роботі, особистий внесок у спільну справу; особи, які перевіряють, поводяться тактовно, дотримуються етики відносин; оцінка сприймається як тимчасова й передбачає відкритість до її покращення.

Функція контролю найчастіше викликає опір персоналу, породжує конфлікти в колективі. Тому під час реалізації цієї функції керівнику необхідно пам'ятати, що контроль – це не засіб тиску, а діяльність, яка необхідна для спрямування ефективної роботи людей, використання ресурсів та досягнення результатів. Доцільно залучати персонал до планування контролю, розробки методів перевірок; підтримувати розвиток самоконтролю. Стандарти (норми, критерії, програми, правила) контролю слід обговорювати в колективі. Вони повинні бути сприйняті та усвідомлені. Незначне відхилення від стандартів – це норма, яка викриває проблеми та відкриває можливості для подальшого вдосконалення. Важливим є вміння керівника зосереджувати увагу на результатах, а не тільки на процесі роботи та виконавцях.

Неприпустимим є суб'єктивізм в оцінці підлеглих. Не можна контролювати через недовіру. Такий підхід зумовлює негативне ставлення до підлеглого, пошук не результату, а помилки. Всеохопний контроль породжує недбалість, знижує ініціативу виконавців, а прихований – викликає в колективі лише роздратування, підозрілість, чутки. Якщо необхідно виказати негативну оцінку, то говорити необхідно твердим, упевненим голосом, без роздратування; зачіпати тільки діяльність, а не особистість; вселяти віру, що людина може виправитися. Контроль повинен бути методично спрямованим, передбачати реальну допомогу під час корекції його наслідків, виявляти резерви підвищення ефективності.

Основна тенденція модернізації контролю полягає в поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи людиноцентристського, демократичного управління.

Однією із важливих інтегральних характеристик самоусвідомлення, що пов'язує почуття відповідальності, готовності до активності та самооцінку, є локус контролю (від латин. *locus* – місце, місцезнаходження і франц. *controle* – перевірка). Поняття «*локус контролю*» у сучасному розумінні було введено у психологію американським психологом

біхевіріальної орієнтації Дж. Роттером, під яким розуміють схильність людини бачити джерело управління своїм життям або переважно у зовнішньому середовищі, або у самому собі, тобто це визначення відповідальності людини за свої вчинки і своє життя. Можливі два полярних типа такої локалізації: екстернальний (зовнішній локус) та інтернальний (внутрішній локус).

Перший тип зовнішній локалізації контролю (екстернальний) проявляється, коли людина вважає, що її успіхи або невдачі є результатом дії зовнішніх причин, таких як везіння, доля, випадковість, тиск оточення, втручання інших людей тощо (тобто людина, яка покладає відповідальність за все, що відбувається, на зовнішні фактори).

Маючи другий тип внутрішньої локалізації контролю (інтернальний тип), людина упевнена, що події, які відбуваються з нею, насамперед залежать від її особистісних якостей, таких як професійна компетентність, цілеспрямованість, рівень здібностей, і є закономірним результатом її професійної діяльності (тобто людина приймає відповідальність за всі події, які відбуваються у її житті на себе).

У цілому людині з екстернальним локусом контролю більшою мірою притаманна комфортна та поступлива поведінка, вони віддають перевагу роботі в групі, частіше бувають пасивними, залежними, тривожними та невпевненими у собі. Люди з інтернальним локусом контролю більш активні, незалежні, самостійні у роботі, вони частіше мають адекватну (нормальну) самооцінку, що пов'язано із вираженою упевненістю у собі та терпимістю до інших людей. Таким чином, ступінь інтернальності кожної людини пов'язаний з її ставленням до свого розвитку, особистісного росту та самовдосконалення [72, с.68-70].

Інтернальні керівники здатні успішно здійснювати директивне керівництво (надмірна повнота влади і відповідальності). Екстерналів більшою мірою влаштовує керівництво з директивним стилем управління. У цілому екстернальні особистості виявляються сумлінними виконавцями, ефективно працюючими під контролем інших людей. Інтернально орієнтовані керівники частіше застосовують переконання, а екстернально контрольовані – примус. У процесі збільшення частоти контролю в інтерналів знижується продуктивність, а у екстерналів підвищується продуктивність.

Прояви і вплив локусу контролю у професійній діяльності. Інтернали більше, ніж екстернали, переконані, що старанна робота веде до високої продуктивності та сприяє отриманню високої винагороди; інтернально контрольовані працівники більше задоволені роботою, ніж екстернали; порівняно з екстерналами інтернали досягають більш високого професійного статусу, вони більше заробляють, більш задоволені змістом

діяльності. Інтерналі працюють гірше, якщо позбавлені можливості самоорганізації і самоконтролю діяльності і не мають автономію праці.

Інтернально орієнтовані працівники демонструють високий рівень продуктивності, якщо працюють самостійно, визначають способи виконання завдання, здійснюють облік результатів праці та випуск кінцевої продукції.

3.5. Гештальт-технології і сучасне рефлексивне управління організаціями.

Рефлексивне управління — це процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи, з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу [2, с. 54].

У концепції рефлексивного управління існує єдність понять «суб'єкт» та «об'єкт» управління. Суб'єкт рефлексивного управління є об'єктом управління у двох випадках: по-перше, шляхом залучення об'єкта як засобу в діяльність суб'єкта; по-друге, шляхом залучення суб'єкта у функціональне поле об'єкта. У першому випадку відбувається рефлексивне самоуправління, тому що суб'єкт управління стає вільною інстанцією, відповідальною за самостійні рішення. Другий випадок відбувається, коли керований суб'єкт потрапляє в будь-яку проблемну ситуацію й необхідне «роз'єднання» та нове «самовизначення» суб'єкта управління.

Рефлексивне управління є управлінською діяльністю, що здійснюється на основі рефлексії та через рефлексію та дозволяє зняти протиріччя між керівником і підлеглими. Метою рефлексивного управління є приведення у дію механізмів безперервного інтенсивного розвитку, що забезпечують самокерований розвиток (табл.3.1).

Психологічним механізмом рефлексивного управління (або рефлексивного менеджменту) є рефлексія – одна з трьох (інші дві – діяльність і комунікація) базових форм активності соціальних суб'єктів.

Рефлексія трактується, як усвідомлення суб'єктом засобів та основ діяльності, їхньої зміни; вихід у зовнішню позицію одного суб'єкта діяльності стосовно діяльності іншого; процес відображення однією системою внутрішньої структури другої; самоаналіз; осмислення закономірностей управлінської діяльності.

Особливістю рефлексії є те, що вона обумовлює успішний перебіг перцепції (перцепція - це віддзеркалення предметів і явищ в цілому при їх безпосередній дії на механізм розвитку системи).

Таблиця 3.1

Основні напрямки змін елементів управління

Об'єкт змін управління	Сучасне класичне управління	Праксеологічне/біхевіористичне управління	Рефлексивне управління
Організація	Ієрархія	Сітка	Стільникова, мережева
Структура	Самодостатність	Взаємозалежність	Самоорганізація
Очікування працівників	Задоволення потреб	Якісний ріст	Задоволення власною працею
Керівництво	Автопрактичне	Використання загальної ідеї	Групова синергія
Робоча сила	Однорідна	Приналежна до різних структур	Команда однодумців-професіоналів
Робота	Індивідуальна	Групова	Командна
Вигоди	Вартість	Час	Стійкість
Орієнтація	Прибутки	Споживачі	Розвиток
Ресурси	Капітал	Інформація	Люди-особистості
Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів	Рада колективу
Якість	Досягнення заданого	Досягнення можливого	Задоволення від досягнення

Принципами рефлексивного управління є:

- полілогічне самовизначення суб'єктів;
- пріоритет позитивного зворотного зв'язку;
- конструктивність взаємодії суб'єктів;
- ефективне використання можливостей;
- полікритерійна постановка і вирішення управлінських завдань;
- структуризація завдань і змісту рефлексивного управління;
- варіативність і гнучкість;
- єдність кооперації та спеціалізації діяльності.

При розвиненому рефлексивному управлінні на підприємстві створюється така організація людей, що взаємодіють у спільній співпраці та підтримують мотивацію, яка дає змогу досягти значних успіхів для досягнення максимально результату при мінімальному впливі керівника на підлеглих. Основним завданням успішного керівника при рефлексивному управлінні є підсилення внутрішньої мотивації працюючих, спонукання до спільної діяльності з бажанням працювати для досягнення поставлених цілей.

Управлінська діяльність з погляду рефлексивності виконує такі функції:

1. Змістоутворення – це певний проєктний тип рефлексії, який можна пов'язати з прогнозами та планами досягнення максимального результату, при цьому з'являються нові стратегії та формується мета.

2. Змістозасвоєння – цей тип рефлексії відповідає за способи оцінки та опис змістової побудови концептуальних схем, що дозволяє усвідомити та переосмислити відмінність цілей кожного працівника та проаналізувати яким саме шляхом вони хочуть досягти поставлених цілей.

Рефлексивний підхід до управління визначається як підхід з використанням способів психологічного впливу на суб'єкт управління, де гештальт є одним з інструментів такого впливу.

Гештальтам у психології притаманні власні характеристики і закони, зокрема, «закон групування», «закон відношення» (фігура/фон), гештальт-фактор - це будь-яка стимулювальна ситуація, яка має тенденцію викликати перцептивні образи цілісності або єдності.

Цілісність сприйняття і його впорядкованість досягаються завдяки наступним принципам:

- близькість – стимули розташовані поряд, мають тенденцію сприйматись разом;

- схожість - стимули, схожі за розміром, формою, тощо мають тенденцію сприйматись разом;

- цілісність - прийняття має тенденцію до спрощення і цілісності;

- замкнутість - зображує тенденцію завершувати фігуру так, щоб вона мала повну форму;

- суміжність - близькість стимулів в часі та просторі. Суміжність може обумовлювати сприйняття, коли одна подія викликає іншу [15, с. 11].

Результатом такого процесу є групова самоорганізація спрямована на досягнення цілей підприємства. Прикладом вдалого використання гештальту як інструмента рефлексивного управління може стати ідея підприємства як єдиної родини. Такий образ підприємства, або гештальт, використовується в Японії. Кожен працівник асоціює себе з членом великої родини, керівника з «батьком», колег — з «ріднею». Гештальт формує «дух підприємства», працівники не сприймається як окремі елементи системи управління, а виступають як єдине ціле. В той самий час у кожному працівнику відбито підприємство, а відображення структури цілого в її елементі і є рефлексією (термін рефлексія з латині означає «відображення»).

Метод гештальта допомагає створити цілісну команду, без опори на кожного працівника окремо. Таким чином втілюється принцип командної роботи в чистому вигляді, виконання загальних цілей і завдань, побудова грамотної та злагодженої роботи.

По суті, кінцевий крок гештальт технології — прийняття відповідальності за все не на себе, а на образ себе в ситуації. «Образ гештальт» є змінним, рухливим, саме тому гештальт легко пристосовується до ситуації, змінює її і ліквідує проблему. Зміни відбуваються не через примус, спроби переконання чи накази з боку

керівництва, а через сприйняття, розуміння та осмислення працівником своєї ролі в цій проблемній ситуації — через рефлексію. При цьому керівника сприймають як лідера колективу, який формує з колективу команду однодумців. В основі команди завжди лежить холізм (цілісність) елементів системи, що викликає синергетичний ефект і стійкість структури колективу однодумців — команди [41, с.85].

Рефлексивна система управління передбачає формування не лише гештальту структури окремого працівника та колективу, а й гештальту підприємства на ринковому середовищі — цілісного образу успішного підприємства. Гештальт підприємства створюється перед усім іміджем підприємства, його рекламною кампанією щодо пошуку персоналу, певними специфічними особливостями.

3.6. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.

Одним з найбільш відповідальних видів роботи, яку в процесі управління виконують керівники та інші посадові особи є розроблення й прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів управління, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Альтернатива – це необхідність вибору між двома або кількома можливостями, які є взаємовиключними.

Прийняття рішення – це творчий процес, в якому певним чином поєднується тверезий математичний підхід, логіка, психологія, емоції, воля, мотивація, інтереси та функціональні обов'язки керівника, тобто це волевиявлення керівника спрямоване формування послідовності дій і вибір альтернативи.

Основна мета управлінського рішення – забезпечити узгоджувальний (регулюючий) вплив на систему управління по досягненню цілей організації. Управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Управлінське рішення має комплексний характер: у правовому відношенні – це владний акт управління, в якому керівник висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі несприятливі наслідки; є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей; є психологічним актом являє собою результат розумової діяльності людини і її волевого зусилля; з інформаційного погляду є результатом опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів найкращого.

Психологічна теорія прийняття рішень являє собою «систему тверджень про справжню поведінку людини в процесі вибору рішення. На відміну від теорії раціональних рішень, яка є нормативною, психологічна теорія прийняття рішень має дескриптивний характер» [26, с.5].

Психологічна теорія прийняття рішень виконує три основні функції:

1) функцію передбачення, що дає змогу з великою ймовірністю передбачити особливості поведінки людей, які приймають рішення в даній ситуації;

2) функцію пояснення, яка дає можливість пояснити людський механізм вибору дії; найбільшу пояснювальну цінність має визначення послідовності, в якій відбувається інтеріоризований процес вибору;

3) практичну функцію; найбільшу практичну цінність становлять знання про дії щодо прийняття рішень, які використовуються у процесі створення діагностичних систем або оптимізації персональних рішень.

Процес прийняття управлінських рішень з психологічної точки зору наведено на рис.3.2.



Рис.3.2. Процес прийняття рішення управлінських рішень [37, с.17].

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

1) керівництво — підлеглість (керівник приймає рішення одноосібно) - індивідуальна (одноосібна) форма прийняття управлінських рішень;

2) партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою спеціалістів, експертів тощо) - групова (колегіальна) форма прийняття управлінських рішень.

Кожна з форм має свої переваги і недоліки. Так, при розв'язанні процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних з процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник, вимагають комплексного розгляду. Однак іноді пошуки консенсусу у прийнятті рішення групою стають домінівними, може статися так, що заради консенсусу група проігнорує альтернативні реалістичні позиції. Отже, важливим є питання про те, за яких умов група може приймати ефективні рішення.

Існує ціла низка чинників, які впливають на процес прийняття командних рішень та відіграють важливу роль на кожному з етапів. До них належать: загальні характеристики завдання; склад учасників команди; командні цілі; командні процеси; індивідуальні характеристики членів команди.

Приймаючи рішення, необхідно враховувати такі особливості групового мислення:

- конформізм мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших);

- захисні тенденції (індивіди намагаються захистити себе та своє "Я" від впливу інших);

- тенденційний підбір фактів (стійкі установки, стереотипи мислення);

- надмірний скептицизм (намагання досягнути вищих результатів).

За індивідуальної форми прийняття управлінських рішень виявляється особистий профіль керівника. Істинні психологічні якості особистості (індивідуальні особливості, досвід) виявляються під час прийняття відповідальних рішень за умов дефіциту часу, реальних загроз, високих ризиків тощо. Найчастіше індивідуальні особливості керівника помітні на етапі висунення гіпотез, альтернатив ("А") і на етапі контролю за ними ("К"). Залежно від їх співвідношення психологія управління розрізняє такі типи рішень:

1. Імпульсивні рішення - побудови гіпотез переважають над їх контролем ("А" переважає "К").

2. Рішення з ризиком є наслідком переважання гіпотез над їх контролем ("А" > "К").

3. Врівноважені рішення. Кількість гіпотез є такою, як і кількість їх перевірок ("А" = "К").

4. Обережні рішення. Кількість гіпотез помітно поступається контролю над ними (“А” значно менше “К”) [45, С.234-235].

Для ефективної реалізації управлінських рішень значущим є критеріальність управлінського мислення, що використовує відповідні мисленеві техніки та дозволяє ефективно розв’язувати проблеми в критичних управлінських ситуаціях. Психологи І. Н. Семенов і С. Ю. Степанов розробили і апробували інноваційну для рефлексії модель, можливості якої дозволяють: досягати оптимального психогенезу бажаного типу керівника; здійснювати руйнування психічних структур, що раніше утворилися; проводити нарощування психічних новоутворень, що забезпечують адекватні управлінські рішення, дії і вчинки; здійснювати цілеспрямоване й кероване формування і розвиток психічних структур та процесів відповідно до потрібної для управління моделі; забезпечувати саморозвиток (творче самовизначення і самостійний психогенез).

Також доцільним є засвоєння відомих сьогодні моделей прийняття менеджерами організацій управлінських рішень, зокрема «раціональної» моделі А.Кюхбергера, в якій розглядаються власне процеси прийняття рішень, а не їх результати. Автор виходить із того, що людина здатна вибрати з набору альтернатив найкращу; моделі «обмеженої раціональності» Г.Саймона, в якій стверджується, що в складних ситуаціях прийняття рішення люди діють у межах обмеженої раціональності; моделі «імпліцитного (внутрішнього) рішення» П. О. Зільберга, згідно з якою передбачається, що прийняті рішення спонтанно розв’язуються на користь однієї із запропонованих альтернатив; «кластерної моделі» Ліпшица і Страусса, яка базується на концепції, що моделює процеси прийняття рішень у невизначених ситуаціях [43, с.165-166].

Контрольні запитання:

1. Наведіть основні функції управління.
2. Розкрийте психологічний зміст управлінських функцій.
3. Опишіть змістовні теорії мотивації.
4. Охарактеризуйте процесуальні теорії мотивації.
5. Розкрийте сутність нейролінгвістичного програмування.
6. Які базові постулати НЛП використовуються для здійснення ефективних комунікацій?
7. Розкрийте зміст функції контролю в управлінні.
8. Що являє собою «локус контролю»? Які його типи?
9. Як локус контролю особистості впливає на відповідальність?
10. В чому полягає сутність рефлексивного управління?
11. Що являє собою гештальт підприємства / організації?
12. Які фактори впливають на процес прийняття індивідуальних управлінських рішень?

ТЕМА 4

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ І КОЛЕКТИВОМ

- 4.1. Соціальна група як основа функціонування організації.
- 4.2. Основи групової самоорганізації.
- 4.3. Групові ефекти.
- 4.4. Поняття і структура трудового колективу. Стадії розвитку колективу.
- 4.5. Управління соціально-психологічним кліматом організації.
- 4.6. Розподіл ділових ролей в організації. Формування ефективної команди.

4.1. Соціальна група як основа функціонування організації.

Група – це об'єднання, що склалось із двох або більш людей, які певною мірою активності взаємодіють один з одним (Д. Майерс). Сучасна соціальна психологія розуміє групу як основну форму соціальних спільнот. *Соціальна група* – сукупність людей, що мають загальну соціальну ознаку й виконують суспільно необхідну функцію в загальній структурі суспільного поділу праці й діяльності, певна кількість осіб (не менше трьох), які пов'язані системою відносин, що регулюються соціальними інститутами, мають спільні цінності та певний принцип, що забезпечує їх відособлення від інших груп.

У гуманітарних науках виділяють такі істотні умови, необхідні для того, щоб сукупність вважати групою: наявність взаємодій між її членами; поява очікувань кожного члена групи щодо інших її членів; прояв координації дій; кооперація й солідарність з приводу спільних цілей і культурних зразків. Таким чином, соціальна група – це сукупність індивідів за певною класифікаційною ознакою, які взаємодіють між собою певним чином на основі очікувань кожного члена групи щодо інших.

Поняття соціальна група виступає є родовим стосовно понять «соціальний клас», «прошарок», «нація», «колектив» «верства», а також стосовно етнічних, релігійних, демографічних та інших спільнот тому, що фіксує соціальні відмінності між спільнотами, що виникають у процесі поділу праці та діяльності на основі відношення до засобів виробництва, характеру праці, професії, освіти, національності, місця проживання тощо. У сучасній науковій думці виокремлюються умовні групи за різними специфічними ознаками, а саме: статеві, вікові, фахові та ін., а також реально існуючі групи населення. Індивід може бути одночасно членом декількох соціальних груп, на цінності яких він орієнтується і які для нього можуть бути референтними.

Найзагальніші характеристики групи з погляду управління [56, с.93].

Спрямованість групи. Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

Організованість групи. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра злитості, єдності, спільності осіб у групі між собою на протипагу роз'єднаності.

Мікроклімат, тобто психологічний клімат групи. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожен прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.

Референтність – ступінь прийняття індивідами групових еталонів і *лідерство* – ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у розв'язанні важливих для неї завдань.

Інтелектуальна активність і комунікабельність. Вони виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

Емоційна комунікабельність. Свідченням її є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

Вольова комунікабельність. Це – здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Групи бувають умовні і реальні, великі та малі (від 2 осіб – діада, 3-х – триада до 7+/-2 осіб), формальні та неформальні, референтні (значущі) та інреферентні (байдужі) тощо. Структуру групи наведено на рис.4.1.



Рис.4.1. Структура групи.

Номинальні групи – це сукупності, які виділяються за кількома ознаками, що має значення для цілей конкретного соціологічного дослідження (наприклад, групи за віком, статтю, місцем проживання, рівнем доходу або сукупністю кількох вимірюваних ознак). Номинальні групи не передбачають обов'язкових і тим більше безпосередніх зв'язків між індивідами, що належать до даних соціальних груп та не розкривають сутнісну сторону відносин, що пов'язують індивідів. Наприклад, до жителів міста Києва відносять тих, хто офіційно зареєстрований, але не обов'язково проживає в місті.

Реальні групи – групи, які виділяються за сукупністю ознак, що відбивають характер реальних відносин у суспільстві. Наприклад, городяни – це люди, які живуть у місті та ведуть міський спосіб життя, з високою щільністю людських контактів, переважанням анонімності та формалізованості у спілкуванні, з різноманітною трудовою та дозвільною діяльністю, зайняті переважно в індустріальній та інформаційній сфері та інше. При такому підході номинальна (статистична) група «жителі міста» лише частково співпадає з реальною та відповідає критерію урбанізованості.

Окремий вид великих соціальних груп це - *статусні* соціальні групи – класи, прошарки, касти, старти. Це великі соціальні групи, що виникають на основі соціальної нерівності. Вони мають низький внутрішній соціальний контроль (за виключенням каст), який може підвищуватися в міру усвідомлення індивідом своєї приналежності до даної соціальної групи та усвідомлення групових інтересів.

Інгрупа та аутгрупа. Групи, до яких належить індивід та з якими ідентифікує себе це – інгрупи, «мої групи». Групи, до яких індивід не належить, для яких він обирає символічне значення «не ми», «інші» - аутгрупи. Члени аутгрупи можуть мати риси характерні для всіх груп даного суспільства, поділяти цінності, але «у них завжди є певні окремі риси та ознаки, а також почуття, які відмінні від почуттів членів інгрупи. І люди несвідомо та мимовільно відзначають ці риси, поділяючи раніше не знайомих людей на «ми» та «інші»». Інгрупові та аутгрупові ідентифікації в сучасному суспільстві часто перехреснюються: в певних ситуаціях інгрупа може виступати як аутгрупа і навпаки.

Неформальна група – виникає на основі міжособистісних відносин і характеризується неформальним контролем поведінки членів групи, нечітко вираженою ціллю групової діяльності, що базується на основі традицій, звичок, усвідомлення приналежності до даної групи. Вона має неформального лідера, контроль здійснюється за допомогою неформальних норм і традицій, сутність яких залежить від рівня згуртованості групи, ступеня її «закритості». В основі утворення неформальної групи лежать психологічні, емоційні відносини, загальні чи

особисті інтереси. Термін «неформальна група» набув широкого застосування в соціології після Хоторнських експериментів, проведених під керівництвом Е. Мейо. В результаті дослідження було встановлені сутнісні характеристики робочої бригади як малої соціальної групи: кожний працівник почував себе членом злагодженого соціального організму, неформальної групи, що виникла спонтанно в межах формальній організації. Основна функція неформальної групи полягала в захисті власних економічних інтересів: збереження незмінної норми виробітку, що відповідає неформальному груповому стандарту. Колективна думка виступала неформальним моральним регулятором продуктивності праці та відносин в межах групи.

Неформальна група – зазвичай невелика і часто спонтанно встановлена група, яка не має формально встановлених правил, цілей, що регулюють взаємодію в даній групі.

Формальна соціальна група – група, групова структура та діяльність якої раціонально організовані та стандартизовані з точно приписаними груповими нормами та правилами, цілями та рольовими функціями.

Серед соціальних груп особливе місце посідає референтна група. *Референтна група* – реальна чи уявна група, на яку індивід орієнтує свою поведінку, яка постає своєрідною ціннісно-нормативною системою відліку. Позитивна референтна група – група, яка мотивує індивіда бути прийнятим до її складу та досягти ставлення до себе як до члена групи. Наприклад, для випускника школи це може бути студентська група певного вищого навчального закладу, в якому прагне навчатися учень. Негативна референтна група мотивує індивіда виступати проти неї, або в якій не бажає ставлення до себе як до члена групи. Наприклад, виходець із нижчого класу відмежовується від свого соціального середовища і не бажає, щоб його ідентифікували з представниками «низів» [32, с.74].

4.2. Основи групової самоорганізації.

Групова самоорганізація – процес, який супроводжує існування будь-якої групи та характеризує її здатність до структурних перетворень, відкритості до внутрішніх і зовнішніх змін, ступінь можливої автономності відносно зовнішніх норм та правил діяльності. Кожна з основних соціальних груп має власну колективну психологію та незмінну константу – соціотип.

Індивідуалізм та колективізм. Колективізм - це свідомо солідарність особистості з традиціями і вимогами групи. Людина займає певну позицію (або позитивну, або негативну) в групі не стихійно, а внаслідок свідомої оцінки відповідності групових впливів своїм власним переконанням, проявляючи тим самим принциповість як важливу морально-вольову

якість особистості. Потяг особистості до колективізму або індивідуалізму обумовлений ментальністю та культурними традиціями (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Основні відмінності суспільств різного типу [60, с.99]

Колективістські культури	Індивідуалістські культури
Велика сім'я і "ми-групи" як домінуючий тип соціальних зв'язків	Нуклеарна (мала) сім'я і власне "Я" визначають тип соціальних відносин
Протиставлення "ми-свої" – вони-чужі"	Диференціація "Я"–ідентичностей на основі індивідуальних якостей
Належність до групи – основна ознака самоідентифікації	Власні досягнення є основною ознакою самоідентифікації
Мислення з дитинства у "ми"-категоріях	Усвідомлення свого "Я" з дитинства
Високо цінується слідування гармонії в групі і ухилення від конфронтації у спілкуванні	Високо цінуються власна думка і точка зору
Вчинки окремих членів групи загрожують втратою "обличчя" всієї групи	Порушення правил і вчинки пов'язані з відчуттям провини та втратою самоповаги
Головний механізм соціального контролю – сором	Провина як основний регулятор поведінки
Ціль виховання – отримання готових знань, які дають змогу стати повноцінним членом колективу	Концепція виховання полягає у формуванні навичок самостійного навчання, підвищення кваліфікації
Диплом про освіту розцінюється як "пропуск" в високостатусну групу	Свідоцтво про освіту підкреслює рівень індивідуального успіху
Рекомендації знайомих та родинні зв'язки відіграють велику роль у вирішенні виробничих питань	Кадрові питання регулюються на основі приписів та об'єктивних критеріїв кандидатів
Міжособистісні відносини цінуються більше, ніж справа	Виконання завдання превалює над особистісними взаємовідносинами
Переважають колективні судження і рішення	Цінуються самостійність та індивідуальна ініціатива
Низька доля валового національного продукту на душу населення	Висока доля валового національного продукту на душу населення
Держава контролює ЗМІ	Вільна преса
Пріоритет ідеології рівності	Ідеологія особистісної свободи
Мир і гармонія в суспільстві вважаються найбільшим досягненням	Саморозвиток індивідуальності кожного – мета суспільного розвитку

Процес *групової самоорганізації* починається з усвідомлення потреби у такій самоорганізації особами, які за своєю природою належать до «людей знань», тобто діють компетентно у сфері загальних природних та етичних принципів. Усвідомлюючи себе, своє призначення і свою відповідальність, вони починають шукати собі подібних і об'єднуватися з ними. Перший етап суспільної самоорганізації завершується формуванням цієї групи.

Другий етап полягає у цілеспрямованій роботі сформованої групи задля масового усвідомлення членами спільноти свого призначення і потреби самовизначення до однієї з функціональних груп. З цією метою групою випрацьовується ідеологія.

На третьому етапі відбувається самоорганізація всіх соціальних груп, на якому особливу активність виявляють «люди влади», оскільки вони першими сприймають ідеї «людей знань», є компетентними у питаннях практичної організаційної роботи та схильні працювати задля забезпечення інтересів усієї спільноти.

Процес структуризації біосоціального організму на функціональні підсистеми набуває стійкого характеру тоді, коли виникають «чисті групи» – групи, які складаються з осіб, компетентних у виконанні відповідної соціальної функції.

Властивістю «чистої групи» є здатність знаходити та приєднувати до себе «своїх» і відштовхувати від себе «чужих» – тих, хто не володіє відповідними особистими якостями. Завдяки цьому «чиста група» має здатність до самоочищення, що дозволяє їй протистояти деградації, яка завжди загрожує будь-якій живій системі. Така живучість «чистої групи» обумовлена тим, що її члени здатні компетентно оцінювати як один одного, так і потенційних кандидатів у групу. Іншою властивістю «чистої групи» є високий ступінь взаємопроникнення. «Чиста група» може ефективно діяти лише тоді, коли вона є відкритою для людей з відповідними здібностями. Відкритість є обов'язковою умовою життя систем, що самоорганізуються: щойно «чиста група» замикається, вона відразу ж починає деградувати і прямує до самознищення [67, с.343].

Соціальна група – це нестатичне явище. Кожна група має свою динаміку – соціально-психологічні процеси, які за допомогою різних групових механізмів приводять групу в певні стани й забезпечують її формування, функціонування та розвиток.

Групова динаміка охоплює всі види колективної взаємодії у групі. Йдеться про такі процеси, як групова згуртованість, влада, прийняття рішення, зміна влади, спосіб реагування на інші групи та ін. Більшість з них відбувається тільки в малій соціальній групі. Отже, групова динаміка (грец. *dinamicos* - сильний) - це сукупність процесів, що відбуваються в малій групі і характеризують її з точки зору руху, розвитку та функціонування.

Динаміка групи передбачає якісні зміни, що забезпечують її перехід з одного рівня на інший. На сьогодні в науковій літературі наявні різноманітні підходи до класифікації рівнів розвитку груп. Найбільш повною (широкою) є шестирівнева класифікація, яку запропонував І.Уманський: конгломерат – номінальна група – асоціація – кооперація – автономія – колектив (рис.4.2).

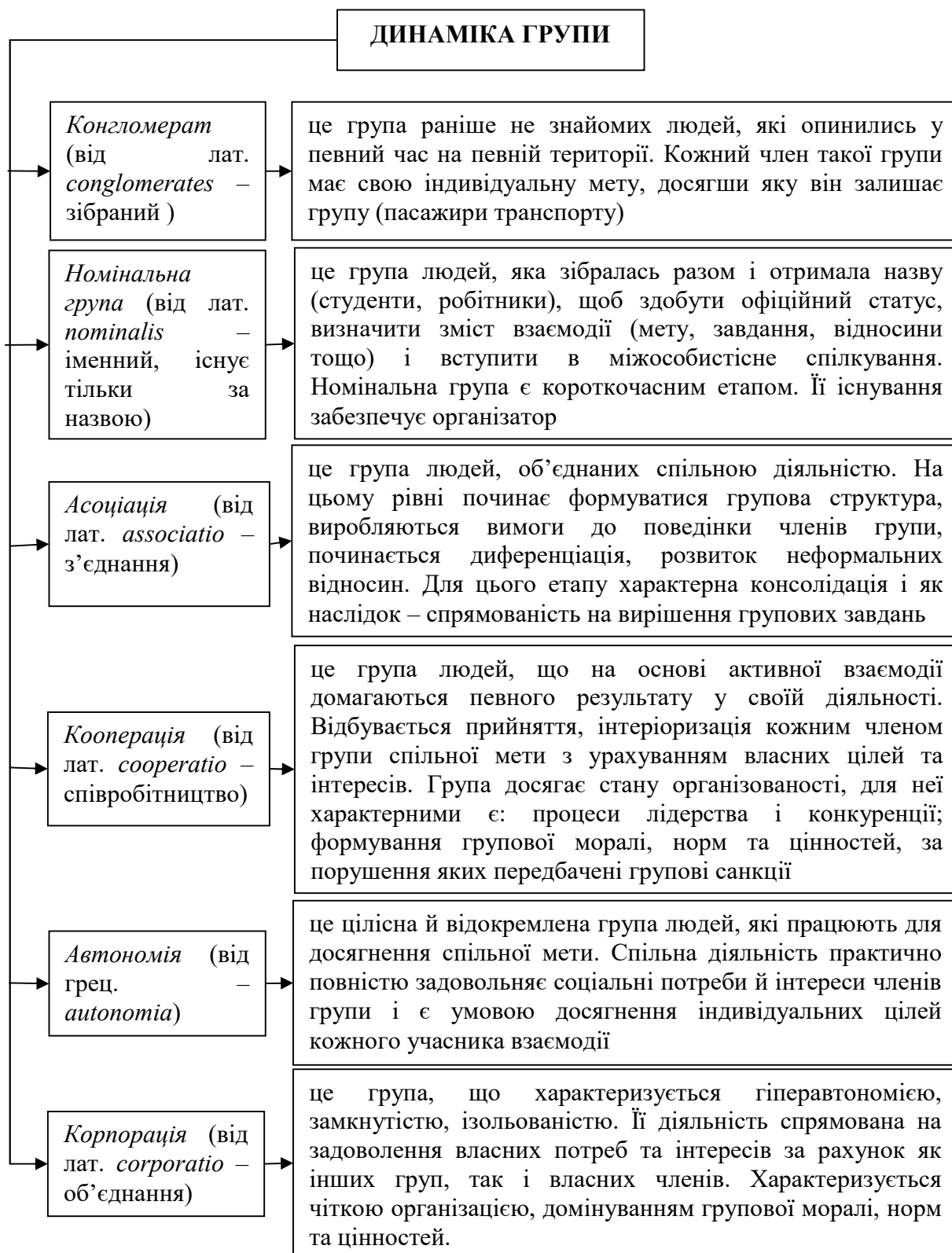


Рис.4.2. Динаміка груп.

Колектив (від лат. *collectivus*) – це найвища форма організації людей, що здійснюють спільну діяльність на засадах гармонізації індивідуальних, групових і суспільних цілей, інтересів і цінностей.

Під дією групових процесів виникають групові стани, які деякою мірою фіксують момент їх завершеності. *Груповий стан* – це відносно статичний момент динаміки групи, що характеризується стійкістю, закріпленістю й повторюваністю дій і психічних станів членів групи, а також соціально-психологічних особливостей їх взаємовідносин. Вони різняться за тривалістю й інтенсивністю (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Групові процеси і стани [19, с.79]

Процес - стан	Сутність процесу	Характеристика стану
Спілкування Підготовленість	- Взаємний обмін між членами групи інформацією, діями, станами, особистісним змістом та ін.; є передумовою готовності групи до спільної діяльності	Характеризується рівнем підготовки й готовності членів групи до вирішення поставленого завдання й формується на основі процесу спілкування.
Консолідація Спрямованість	- Узгодження членами групи під час спільної діяльності цілей, норм, засобів і способів діяльності; будується на основі процесу спілкування, сприяє підготовленості групи до діяльності й, у підсумку, визначає спрямованість групи на вирішення завдання	Характеризується чітким, погодженим інтеріоризованим усвідомленням членами групи її цілей, інтересів, норм, способів і засобів діяльності, а також критеріїв оцінювання результатів
Лідерство Організованість	- Управління групою під час вирішення групового завдання	Характеризується чітким розподілом ролей і статусів у групі й, відповідно, наявністю формальної та неформальної структури
Конкуренція Активність	- Розвиток відносин людей із приводу успіхів у діяльності	Характеризується здатністю групи здійснювати суспільно значущу діяльність і виражається в рівні реалізації фізичного й інтелектуального потенціалу її членів
Адаптація Згуртованість	- Взаємне пристосування членів групи один до одного й до соціального та виробничого середовища	Характеризується стійкістю і єдністю міжособистісних відносин і взаємодій, що забезпечує стабільність і наступність діяльності групи
Прийняття рішень Інтегративність	- Розробка технології спільної діяльності з метою досягнення кінцевого результату	Характеризується погодженістю й упорядкованістю групових процесів
Емоційна ідентифікація Референтність	- Ототожнення себе з усією групою як цілісним утворенням	Характеризується тим, що членство в групі уявляється для людей найціннішим і значущим

Групова згуртованість – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб; дружний, організований, одностайний колектив.

Вона передбачає утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність стосунків і узгодженість внутрігрупових дій. Конкретними показниками згуртованості є: рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках; ступінь привабливості групи для її учасників.

До факторів, які впливають на рівень згуртованості відносять [56, с.117]: частоту взаємодії; стиль керівництва групою; статусні та поведінкові характеристики членів групи; вияви подібності між людьми (за віком, професією, цінностями, установками тощо); успіх у виконанні групового завдання.

До сил згуртованості відносять: мотивацію потягу індивіда до групи як сукупність його потреб і цінностей; спонукальні властивості групи (цілі, спосіб дій, характеристика членів групи, престиж); очікування індивіда (позитивні або негативні); порівняння та суб'єктивну оцінку наслідків перебування у різних соціальних групах.

4.3. Групові ефекти.

Групові ефекти - це механізми функціонування групи, за допомогою яких здійснюються групові процеси та досягаються групові стани. Вони забезпечують інтеграцію індивідуальних дій у спільній груповій діяльності і спілкуванні [11, с. 150-156].

1. *Ефект соціальної фасилітації*. Ефект пов'язаний з посиленням домінантних реакцій у присутності інших (Норман Триплет, 1897 р.). Ефект присутності інших може як посилювати, так і знижувати мотивацію людини. Наприклад, присутність інших може знижувати ефективність діяльності, якщо увага людини переключасться з вирішення завдання на оточуючих людей. При вирішенні ж простих завдань реакція є вродженою чи добре засвоєною. Соціальний психолог Д. Майерс вважає, що визначальними факторами такого роду реакцій є: кількість оточуючих людей (вплив інших зростає зі збільшенням їхньої кількості); взаємини симпатії або антипатії всередині групи; значущість навколишніх людей для окремої людини; ступінь просторової близькості між людьми. Соціальне збудження тим сильніше, чим тісніше один до одного розташовуються люди.

2. *Ефект приналежності до групи*. Людина, ототожнюючи себе з якоюсь групою, прагне оцінити її позитивно, піднімаючи таким чином статус групи та власну самооцінку. Групова ідентичність є установкою на

приналежність до певної групи і складається з трьох компонентів - когнітивного, емоційного і поведінкового, які регулюють поведінку людини в групі.

Когнітивний компонент полягає в усвідомленні людиною приналежності до групи і досягається шляхом порівняння своєї групи з іншими групами по ряду значущих ознак. Таким чином, в основі групової ідентичності лежать когнітивні процеси пізнання (категоризації) навколишнього соціального світу.

Емоційний компонент нерозривно пов'язаний з когнітивним компонентом. Емоційна сторона ідентичності полягає в переживанні своєї приналежності до групи в формі різних почуттів - любові чи ненависті, гордості або сорому.

Поведінковий компонент проявляється тоді, коли людина починає реагувати на інших людей з позицій свого групового членства, а не з позицій окремої особистості, з того моменту, коли відмінності між своєю і чужими групами стають помітними і значущими для неї.

3. *Ефект Рінгельмана*. Зі збільшенням кількості членів, в групі відбувається зменшення середнього індивідуального внеску в загальногрупову роботу (Макс Рінгельман). Колективна працездатність групи не перевищує половини від суми працездатності її членів, тобто члени групи фактично менш мотивовані і докладають менше зусиль при виконанні спільних дій, ніж при виконанні індивідуальних дій. Рінгельман запропонував формулу для визначення середнього індивідуального внеску учасників в групах різної величини: $C = 100 - 7 * (K-1)$, де C - середній індивідуальний внесок учасників; K - кількість членів групи. Б. Латайне в 1979 році описав феномен свідка. Чинниками соціальної лінощі є: наявність індивідуальної відповідальності за результати своєї праці (чим вище відповідальність, тим нижче соціальна лінь); групова згуртованість; чисельність групи (чим більше чисельність групи, тим вище соціальна лінь); крос-культурні відмінності (члени колективістських культур проявляють менше соціальної ліні, ніж члени індивідуалістичних культур); гендерні відмінності (жінки меншою мірою виявляють соціальну лінь).

4. *Ефект «синергії»* (В. М. Бехтерев). Це додаткова інтелектуальна енергія, яка виникає при об'єднанні людей в цілісну групу і виражається в груповому результаті, який перевищує суму індивідуальних результатів. тобто відповідає вимозі $1 + 1 > 2$. Група з успішності в роботі дійсно може перевершувати індивідуальну успішність окремих людей. Найбільш ефект «синергії» проявляється при проведенні «мозкового штурму», коли групі необхідно запропонувати багато нових ідей без їх критичного аналізу та логічного осмислення.

5. *Ефект групомислення* (Ірвінг Джаніс). Це спосіб мислення, що застосовується людьми в ситуації, коли пошук згоди стає настільки

домінуючим в згуртованій групі, що починає пересилювати реалістичну оцінку можливих альтернативних дій. Ефект «групомислення» виникає в ситуації, коли критерієм істинності служить згуртована думка групи, яке протиставляється думці окремої людини. У тому випадку, коли члени групи стикаються з загрозою розбіжностей, суперечок і конфліктів, вони намагаються зменшити груповий когнітивний дисонанс і усунути виниклі при цьому негативні почуття, намагаючись знайти рішення, яке влаштовує всіх, навіть якщо це рішення не буде об'єктивним і розумним з точки зору кожного окремого члена групи. Зазвичай для групи, залученої в подібну стратегію прийняття рішень, пошук консенсусу стає настільки важливий, що члени групи добровільно відмовляються від будь-яких сумнівів і можливостей поглянути на задачу новим, оригінальним, нетрадиційним поглядом.

6. *Ефект наслідування.* Наслідування - один з основних механізмів групової інтеграції. У процесі групової взаємодії члени групи виробляють загальні еталони, стереотипи поведінки, дотримання яких підкреслює і зміцнює їх членство в групі. У зовнішньому вираженні така стереотипізація навіть може вилитися в уніформу, яка показує оточуючим, до якої саме соціальної групи належить та чи інша людина, якими нормами, правилами і стереотипами регулюється їхня поведінка.

7. *Ефект групового фаворитизму.* Це тенденція будь-яким чином сприяти членам своєї групи, на противагу членам іншої групи. Ефект групового фаворитизму базується на ефекті «ми і вони» і як би встановлює «демаркаційну лінію» між тими людьми, які з яких-небудь критеріями сприймаються як «свої», і тими, які за цими ж критеріями сприймаються як «чужі».

8. *Ефект групового егоїзму.* Це спрямованість групових інтересів, цілей і норм поведінки проти інтересів, цілей і норм поведінки окремих членів групи або всього суспільства. Цілі групи досягаються шляхом ущемлення інтересів її окремих членів, на шкоду інтересам суспільства. Груповий егоїзм проявляється в тому випадку, коли цілі, цінності групи, стабільність її існування стають важливіше окремої особистості, більш значущих цілей суспільства.

9. *Ефект «маятника».* Це циклічне чергування групових емоційних станів стеничного і астеничного характеру. Інтенсивність прояву і тимчасова протяжність емоційних станів визначаються значущими для членів групи умовами і подіями їхньої спільної діяльності.

10. *Ефект «хвилі».* Це поширення в групі ідей, цілей, норм і цінностей. Нова ідея зароджується в голові однієї людини, вона ділиться нею зі своїм найближчим оточенням, яке обговорює, коригує, доповнює і розвиває запропоновану ідею. Потім ідея поширюється і серед інших членів групи, здійснюється її групова сценка і обговорення.

11. *Ефект «пульсара»*. Це зміна групової активності в залежності від різних стимулів. Групова активність проходить цикл: оптимальна активність, необхідна для нормальної роботи групи, підйом активності, спад активності, повернення до оптимального рівня активності. Цей цикл може залежати як від зовнішніх стимулів (наприклад отримання групою термінового завдання), так і від внутрішніх суб'єктивних збудників до діяльності (наприклад прагнення членів групи вирішувати проблему).

12. *Ефект «ми і вони»*. Це почуття приналежності до певної групи людей (ефект «ми») і, відповідно, відчуття відстороненості від інших, розмежування з іншими групами (ефект «вони»). Ефект приналежності до групи включає два більш індивідуальних ефекти:

1) ефект причетності - член групи відчуває себе причетним до проблем, справ, успіхів і невдач тієї групи, до якої він реально належить або суб'єктивно зараховує себе. На основі ефекту причетності формується почуття відповідальності за результати діяльності групи.

2) ефект емоційної підтримки - член групи очікує емоційної підтримки, співчуття, співпереживання, допомоги з боку інших членів групи. Він передбачає також не тільки емоційну, але і реальну підтримку діями інших членів групи.

13. *Ефект «паршивої вівці»* (black sheep effect) – ефект міжгрупової диференціації, який полягає в тому, що член інгрупи, який дотримується соціальних норм оцінюється більш позитивно, ніж такий же член аутгрупи, а член інгрупи, який порушує норми – більш негативно, ніж такий же член аутгрупи. Ефект «паршивої вівці» також проявляється на когнітивному рівні у вигляді оцінок: більш негативна оцінка членів інгрупи, які порушили соціальні норми в порівнянні з оцінкою членів аутгрупи; більш позитивна оцінка члена інгрупи, який визнав свої помилки й більш негативна – такого члена інгрупи, що не визнав своїх помилок у порівнянні з членом аутгрупи.

4.4. Поняття і структура трудового колективу. Стадії розвитку колективу.

Поняття «колектив» застосовують у соціальній психології тільки до груп високого рівня розвитку, в яких сформувались певні якості міжособистісних відносин. Уперше поняття «колектив» запровадив у соціологічну літературу російський учений В. М. Бехтерев у роботі «Колективна рефлексологія». За визначенням В. Бехтерева: «Колектив тільки тоді є справжнім колективом... коли завдяки впливу одних його членів на інших виникає їхня єдність в тому чи іншому відношенні» [6, с. 85].

Науковець А. В. Петровський пропонує стратометричну концепцію колективу, згідно з якою процеси колективоутворення мають ієрархічну

будову і складають багаторівневу (стратометричну) структуру. Її ядром виступає спільна діяльність членів групи, зумовлена соціально-значущими цілями. Перший рівень у структурі колективу становлять ставлення його членів до змісту й цінностей колективної діяльності. Ці ставлення забезпечують його згуртованість, ціннісно-орієнтаційну єдність. Другий рівень – це міжособистісні взаємини, які в справжньому сформованому колективі опосередковуються спільною діяльністю. Третій рівень – міжособистісні взаємини, що опосередковуються ціннісними орієнтаціями, не пов'язаними спільною діяльністю [46, с.726].

Відомо, що процес створення трудового колективу складається з таких етапів, як:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Стадії розвитку колективу наведено на рис.4.3.

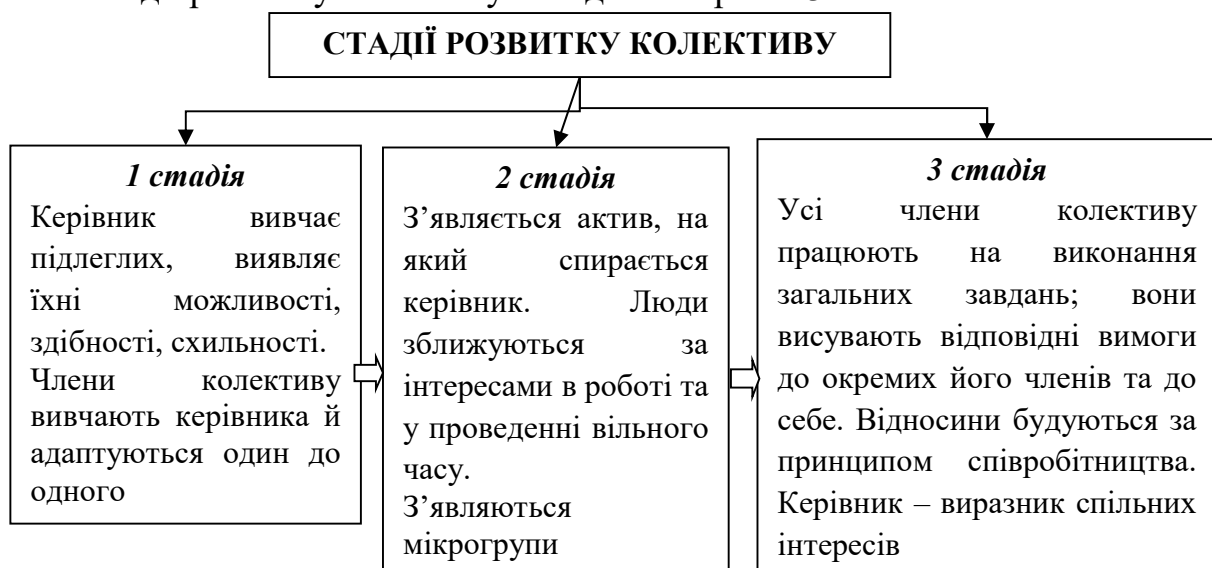


Рис.4.3. Стадії розвитку колективу [22, с.92].

На першій стадії розвитку колективу переважає формальна структура: працівники звертаються відповідно до посад поведінковими стереотипами, придивляються один до одного, справжні почуття частіше за все переховуються, цілі і методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється слабо.

На другій стадії відбувається переоцінка особистих і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угруповань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство.

Розбіжності обговорюються більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи.

Нарешті, «притирка» закінчується, чітко переглядається неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів. Виникаюче при цьому групове об'єднання може мати позитивну, негативну або конформістську направленість. У першому випадку перша група сприймає кращі ділові і етичні якості своїх членів, люди своєю приналежністю до даного колективу, виникаючі проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо. У другому випадку велика частина енергії колективу витрачається на участь в конфліктах між різними угрупованнями, неформальними і формальними лідерами, з'ясування відносин з іншими підрозділами. Виробничі проблеми якби відходять на другий план. Конформістська направленість характеризується чисто зовнішньо, показною заінтересованістю працівників в результатах їх трудової діяльності, байдужістю до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників знаходиться поза робочою групою: суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми і т.п.

Особливості розвитку колективу на різних стадіях життєвого циклу організації наведено в табл.4.3.

Трудовий колектив – це не просто механічне об'єднання людей, які спільно працюють. Він являє собою об'єднання на основі складної системи постійно діючих і таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, моральних, побутових взаємозв'язків між окремими працівниками та їхніми групами. Одночасно трудовий колектив є соціально-психологічною підсистемою (персонал) будь-якого підприємства. Взаємозв'язки і взаємовідносини відображаються у формальній і неформальній структурах трудового колективу.

Професійно-кваліфікаційна структура трудового колективу – це розподіл працівників підприємства на групи за рівнем освіти, професіями, а всередині професій за рівнем кваліфікації, виробничим стажем, спеціальностями та спеціалізаціями.

Соціально-демографічна структура розподіляє трудовий колектив на групи за статтю, віком, сімейним станом, рівнем доходів та ін.

Суспільно-організаційна структура виражає систему відносин у колективі, в якому завжди утворюються формальні та неформальні об'єднання, між якими складаються певні відносини.

Соціально-психологічна структура колективу визначається системою взаємозв'язку позицій та ролей окремих працівників і малих груп. В результаті формується певний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, певна трудова мотивація, трудова адаптація нових членів колективу, тобто ефективність діяльності колективу.

Таблиця 4.3

Особливості розвитку колективу на різних стадіях життєвого циклу

<i>Стадії</i>	<i>Особливості розвитку колективу</i>
Створення	Етап утворення або притирання первинного знайомства та адаптації членів колективу. Люди поступово знайомляться один з одним, налагоджують ділові та особистісні взаємини. Виникають перші симпатії і антипатії. Люди починають вивчати один одного, намагаються визначити своїх ймовірних противників і прихильників, вникають у специфіку організаційних відносин. Справжні почуття часто приховуються, справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає, творча колективна робота фактично відсутня. Як правило, перший етап ще називається псевдозгуртованістю.
Дитинство (зріст)	Даний етап може розвиватись за двома схемами. За першою схемою, яку можна назвати “палацовий переворот”, відбувається боротьба за лідерство серед тих, що вже освоїлись у колективі та прагнуть зайняти домінуючі позиції. У цей час утворюються клани чи угруповання, розбіжності виражаються більш явно, аж до відкритих зіткнень. Колектив починає обговорювати, як досягти згоди, і намагається покращити взаємини. На цій стадії розвитку іноді відбувається силова боротьба за лідерство, в результаті якої може відбутися як зміна лідера, так і розформування колективу. За другою схемою, лідерство на себе бере не одна особа, а актив.
Юність	Етап результативної діяльності – характеризується тим, що тепер колектив вирішує задачу, як використовувати наявні тепер здібності і ресурси колективу. У цей час колектив часто працює ривками, проте він має багато енергії, інтерес і бажання зрозуміти, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати, вживаються заходи з підвищення продуктивної діяльності колективу.
Зрілість	На даному етапі колектив характеризується ефективністю роботи. Члени колективу набувають досвіду в успішному вирішенні проблем і ефективному використанні внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Акцент робиться на правильне використання часу і на уточнення завдань. На проблеми дивляться реалістично й вирішують їх творчо. Управлінські функції плавно переходять від одного співробітника до іншого залежно від конкретного завдання. Колектив характеризується майстерністю діяльності, в ньому діють міцні зв'язки між всіма членами. Особисті розбіжності швидко усуваються. Колектив перетворюється в благополучний осередок суспільства.
Старіння	На етапі старіння колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями. Але зовнішні умови змінилися й не відповідають завданням нового часу. Колективу ще вдається за рахунок досвіду “триматися на плаву”. В колективі накопичується втома, найчастіше домінують формальні взаємини і озирання на лідера.
Ліквідація або оновлення	Розпад колективу настає при реорганізації чи повної ліквідації організації. Колектив формально припиняє своє існування і люди працевлаштовуються в інші місця. Іноді реорганізація колективу відбувається з причини відходу лідера, коли група не сприймає керівника з абсолютно іншим стилем і типом взаємин.

Отже, для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими [25, с.54].

4.4. Управління соціально-психологічним кліматом організації.

Соціально-психологічний клімат визначають як внутрішній стан колективу, його емоційний настрій, стан міжособистісних стосунків, внутрішні психологічні умови в організації, сприйняття робочого місця (табл.4.4).

Соціально-психологічний клімат виявляється в таких групових ефектах, як настрої і колективна думка, індивідуальне самопочуття в колективі. Ці ефекти мають відображення у взаємовідносинах, пов'язаних з процесом праці та вирішенням загальних завдань колективу. Змістова характеристика психологічного клімату пов'язана, як правило, з самопочуттям людини в колективі (настроєм, задоволенням, психологічним комфортом); коли самопочуття людей переноситься на їхнє ставлення до праці та інших членів колективу, на міжособистісні відносини, на загальні відносини. Стосовно організаційно-управлінських умов, то вони безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації.

Визначаючи структуру виробничих відносин, організаційно-управлінські умови мало залежать від волі конкретної людини. У цьому розумінні вони є зовнішніми чинниками, які детермінують соціально-психологічний клімат. Водночас внутрішні чинники, тобто явища і процеси, що відбуваються в самій організації, відіграють не менш важливу роль у становленні соціально-психологічного клімату. Ці явища і процеси, які виявляються у таких групових ефектах, як настрої, громадська думка, самопочуття тощо, є наслідком є наслідком соціально-психологічного відображення мікросередовища.

Таблиця 4.4

Підходи до визначення соціально-психологічного клімату [23, с. 110]

Автор	Визначення поняття	Визначення соціально-психологічного клімату
Б.Д. Паригін, Л.Е. Орбан- Лембрик	Емоційний настрій колективу	Переважає й відносно стійка духовна атмосфера або психічний настрій колективу, що виявляється як у ставленні людей один до одного, так і в їх ставленні до спільної діяльності.
		Морально-психологічний настрій, який відтворюється у взаєминах в колективі; умови, що створюють ефективний процес трудової діяльності.
Ю.Л. Неймер, В.М. Шепель	Внутрішній стан колективу	Внутрішній стан будь-якої спільноти, що відображає її комплексну здатність досягати поставлених цілей.
		Стійкий внутрішній емоційно-моральний стан колективу, в якому відображаються настрій людей, їх громадська думка, ставлення один до одного, матеріальні й духовні цінності, дух колективу.
В.В. Москаленко, Н.І. Бігун	Аспект системи відносин колективу	Моральна й емоційна аспекти системи людських відносин, що склалися в групі.
		Якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх умов, які сприяють продуктивній спільній діяльності або перешкоджають їй.
В.С. Лозниця, А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянська	Сукупність внутрішніх психологічних умов організації	Сукупність внутрішніх характеристик організації, що формуються в процесі розвитку та життєдіяльності групи, колективу.
		Сукупність психологічних умов, що сприяють спільній продуктивній діяльності або перешкоджають їй.
Д. МакГрегор, М.Л. Гріффін	Сприйняття працівником трудового середовища	Внутрішні функції організації, виражені через призму сприйняття співробітниками.
		Безпосереднє сприйняття працівником його робочого середовища.

Соціально-психологічний клімат утворює переважаюча і відносно стійка атмосфера або психологічний настрій колективу, що виявляється у ставленні людей один до одного та до спільної справи (Паригін Б.Д.). Соціально-психологічний клімат має дві основні характеристики: предметність та емоційність. Предметність розкривається у спрямованості уваги особистості на діяльність групи і особливості сприймання людиною цієї діяльності. Емоційність як компонент соціально-психологічного клімату відображає задоволеність (захоплення, радість, ентузіазм) або незадоволеність (обурення, агресивність, депресія).

Соціально-психологічний клімат обумовлює ставлення особистості і через них впливає не тільки на взаємовідносини, але й на світосприйняття,

світорозуміння, самопочуття кожного члена групи і виконує в організації наступні функції:

- 1) створює безпосередні умови життєдіяльності особистості у групі;
- 2) забезпечує зворотний зв'язок про взаємодію особистості із соціальним середовищем;
- 3) виступає фактором спільної виробничої діяльності, дія якого має суперечливий характер: або стимулюючий, який виникає при здоровому, сприятливому соціально-психологічному кліматі, або гальмуючий, породжений негативним, шкідливим соціально-психологічним кліматом;
- 4) впливає на розвиток особистості залежно від свого характеру, сприяючи формуванню відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей або виникненню агресивності, недовіри, підозрливості, заздрості тощо;
- 5) обумовлює психічний стан і здоров'я особистості. При позитивному соціально-психологічному кліматі психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров'я. При негативному – виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які є несприятливими для здоров'я.

Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника і залежить від загального стану оточуючих його людей. *Атмосфера* (духовна) – це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється у спілкуванні і стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості. Атмосфера групи проявляються через характер психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д. На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси.

Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. В зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

Критеріями сприятливого соціально-психологічного клімату можуть слугувати наступні характеристики:

- на рівні колективної свідомості: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний (життєрадісний) настрій, домінуюче в процесі життєдіяльності колективу;
- на рівні поведінки: сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до виконуваних обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у виробничих та особистих відносинах); низький рівень конфліктності і міжособистісних

відносинах, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики.

Найважливіші *ознаки* сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу) можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні.

Суб'єктивні ознаки:

- довіра та взємовимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки:

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

Отже, основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками [35, с.100].

На формування соціально-психологічного клімату впливають певні фактори:

1. Соціально-психологічна сумісність членів колективу – проявляється у взаєморозумінні, співчутливості, співпереживанні один одному. Чим вища сумісність, тим ефективніше працює колектив в цілому. У випадку несумісності працівників, проявляється прагнення членів колективу уникати один одного, а у випадку неминучості контактів, вони можуть призвести до негативного емоційного стану та до конфлікту.

2. Стиль управління колективом адміністрації в цілому, конкретно керівника. Ставлення керівників до працівників, соціальна дистанція між адміністрацією та колективом.

3. Система оплати праці, своєчасне отримання заробітної плати.

4. Феліцитарна політика. Сукупність умов, що робить людину щасливою від здійснення групової трудової діяльності. Перспективи розвитку творчого потенціалу працівника, можливість підвищення кваліфікації.

5. Шкала заохочень та покарань, яка застосовується керівництвом. Адекватна оцінка праці працівника, визнання результатів його діяльності не тільки адміністрацією, але і колективом в цілому.

6. Характер комунікацій та інформованість колективу. Відсутність повної або не точної інформації з питань складання та ведення документів, або надання звітів, проведення різноманітних заходів, швидкість її донесення до колективу, призводить до виникнення недовіри та негативного ставлення до адміністрації.

8. Ситуація/Обставини у сім'ї, поза роботою, умови проведення вільного часу.

4.5. Розподіл ділових ролей в організації. Формування ефективної команди.

«Команда» - це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів. Головною відмінністю команд від традиційних робочих груп є наявність синергетичного ефекту. На відміну від малої групи команда завжди складається з професіоналів, завжди спрямована на вирішення ділової задачі, завжди створюється для дій, а вже в другу чергу для спілкування.

Дослідники називають командою малу групу, що складається з 5-7, рідше з 15-20 чоловік, які вони поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності; мають взаємодоповнюючі вміння; приймають на себе відповідальність за кінцеві результати діяльності; здатні виконувати будь-які внутрішньокорпоративні ролі; визначають себе і своїх партнерів як тих, що належать до команди.

Характеристики команди:

1) Взаємозалежність - кожен член команди вносить свій індивідуальний внесок у спільну роботу. Інші члени команди залежать від роботи кожного. У команді всі діляться робочою інформацією один з одним. Члени команди є рівноправними учасниками процесу діяльності і мають можливість впливати один на одного.

2) Колективна відповідальність - відповідальність за командні цілі розуміється і розділяється всіма.

3) Результат - відповідальність за командні результати розділяється всіма членами групи і фокусує групову активність.

Перетворення групи в команду відбувається, коли: всі її члени розглядають досягнутий успіх як спільний; довіра один до одного і до керівника постійно зростає; культивується і посилюється відчуття

приналежності до команди; приналежність до команди вважається престижним станом; цілі команди постійно реалізуються.

Група стає ефективною командою, використовуючи свій власний набутий досвід, дотримуючись організаційних моделей і схем.

Залежно від рівня розвитку групової активності виділяють: робочу групу, псевдокоманду, потенційну команду, реальну команду і високоефективну команду (табл.4.5).

Таблиця 4.5

Перехід від робочої групи до високоефективної команди

Робоча група	Псевдо команда	Реальна команда	Високоефективна команда
<ul style="list-style-type: none"> – Взаємодія в групі відбувається з ціллю обміну інформацією та досвідом – Персональна відповідальність членів групи за результати своєї діяльності – Відсутнє розуміння спільної мети 	<ul style="list-style-type: none"> – Не вистачає фокусу на колективну діяльність – Багато розмов про команду та командну роботу – Відсутнє розуміння спільної мети 	<ul style="list-style-type: none"> – Невелика кількість людей – Члени команди володіють взаємодоповнюючими уміннями Налагоджено: <ul style="list-style-type: none"> – Розуміння загальної спільної цілі та задач – Ефективні методи сумісної діяльності – Взаємна підзвітність 	<ul style="list-style-type: none"> – Це група, що володіє усіма ознаками реальної команди та сприяє індивідуальному розвитку її членів – Глибоке розуміння важливості особистої роботи та успіху один одного – Результати перевершують очікування оточуючих

Командоутворення, або тимбілдінг (від англ. *team building* - побудова команди) - це спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей.

У дослідженнях і експериментах Р. М. Белбін і його колег по створенню команд в практиці бізнесу були сформульовані п'ять взаємопов'язаних принципів.

1. Члени команди менеджерів сприяють досягненню цілей команди двома шляхами. По-перше, вони можуть добре виконувати персональну командну роль, використовуючи свої професійні і технічні знання. По-друге, у кожного члена команди є потенційно цінна командна роль, яку він в тій чи іншій мірі виконує. Командна роль описує таку модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним в процесі просування команди до поставлених перед нею цілей.

2. Кожній команді необхідний оптимальний баланс у виконанні функціональних і командних ролей усіма членами команди. Ідеальне поєднання ролей визначається що стоять перед командою цілями і завданнями.

3. Ефективність команди буде наростати в тій мірі, наскільки правильно члени команди визначають свої сильні і слабкі сторони і, в інтересах команди, налаштовуються на використання сильних і на нейтралізацію слабких сторін як при виконанні функціональних, так і при виконанні командних ролей.

4. Особисті якості членів команди, націлюються їх на конкретні командні ролі, одночасно обмежують людини в самореалізації в інших ролях.

5. Команда може використовувати свої технічні ресурси найвигіднішим чином тільки тоді, коли у команди є необхідний для ефективною спільною роботи набір командних ролей.

Р. М. Белбін у своїй роботі описує такі командні ролі, які так чи інакше виникають в управлінській команді.

1. Генератор ідей (Plant) – креативний, наділений багатою уявою, неординарний, вирішує складні проблеми.

2. Дослідник ресурсів (Resource investigator) – екстраверт, повний ентузіазму, комунікабельний. Аналізує можливості, розвиває контакти.

3. Координатор (Coordinator) – зріла і впевнена в собі людина, гарний керівник. Визначає загальні цілі, керує процесом прийняття рішень, вміло роздає повноваження.

4. Мотиватор (Shaper) – динамічна людина, стимулює інших. Не втрачає здатності володіти собою навіть у напружених ситуаціях.

5. Аналітик (Monitor evaluator) – розумний, мислить стратегічно, розглядає всі варіанти і робить безпомилкові висновки.

6. Натхненник команди (Teamworker) – спокійний, дипломатичний, завжди прийде на допомогу. Вміє вислухати інших, запобігає конфліктам, заспокоює людей.

7. Контролер (Completer) – старанна, добросовісна людина. Шукає помилки і упущення, своєчасно виконує доручену йому роботу.

8. Реалізатор (Implementer) – дисциплінований, надійний, передбачливий. Перетворює ідеї в практичну роботу.

9. Спеціаліст (Specialist) – відвертий, самостійний, відданий своїй справі. Має особливі знання і навички. Автор поділяє дев'ять командних ролей на три групи: дієві, соціальної взаємодії та мислення (рис. 4.4) [1].

Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, три або навіть чотири командні ролі. Необхідно відмітити, що їх можна вважати рівномірно важливими для ефективності командної роботи за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і якнайкраще. Наприклад, у той період, коли команда тільки приступає до розгляду проблеми або розробки проекту, передусім, потрібні інноваційні ідеї (потрібний мислитель), за якими іде необхідність оцінки того, як ці ідеї можуть бути втілені в практичні дії і завдання, що здійснюються

(виконавець). На даних етапах успіх досягається за умови, що в команді є добрий координатор (голова), в завдання якого входить забезпечення найбільшої віддачі від членів команди в потрібний час [5, с. 33].



Рис. 4.4. Структура командних ролей М. Белбіна.

Виділяються такі підходи до командування:

– підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди - командування визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;

– інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин - процес командування спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;

– рольовий підхід - командування - це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього;

– підхід до командування, заснований на вирішенні проблем - команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте поняття соціальної групи та її структуру. Наведіть класифікацію видів груп.
2. В чому полягає зміст групової самоорганізації?
3. Наведіть перелік і приклади групових ефектів.
4. Охарактеризуйте структуру трудового колективу.
5. Які стадії проходить колектив в своєму розвитку?
6. Які фактори впливають на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі?
7. В чому феномен подвійної ролі кожного члена організації?
8. Що необхідно для формування ефективної команди?

ТЕМА 5

ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА. АВТОРИТЕТ, ІМІДЖ, ВЛАДА

- 5.1. Загальне поняття лідерства.
- 5.2. Теорії лідерства в західній психології.
- 5.3. Поняття влади і авторитету в психології управління.
- 5.4. Політичне лідерство та політичний авторитет.
- 5.5. Парламентське і партійне політичне лідерство.
- 5.6. Політичний імідж.

5.1. Загальне поняття лідерства.

Лідер (leader) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі. Лідер - це людина, яка стоїть на чолі будь-якої групи і користується найбільшою довірою серед членів цієї групи.

Як зазначає Л. Е. Орбан-Лембрик, лідер не висувається групою на відповідну посаду, а спонтанно займає керівну позицію за наявної чи прихованої її згоди. Найчастіше він виконує роль неофіційного керівника, а з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм та цінностей, яка не завжди тотожна офіційній системі [47, с. 319].

Керівник може бути лідером, однак лідер не обов'язково є формально визнаним керівником. Найкращим варіантом для ефективного управління організаціями є поєднання якостей лідера та керівника в одній людині.

Б. Д. Паригінім визначені такі відмінності між лідером і керівником:

1. Керівник назначається офіційно, а лідер висувається неофіційно.
2. Керівнику законом надані певні права й уповноваження. Лідер не має систему встановлених законом санкцій, використовуючи яку він міг би впливати на інших людей.
3. Керівник представляє свою групу у зовнішній організації та розв'язує питання, пов'язані з її стосунками з іншими групами, а лідер обмежений у сфері своєї діяльності переважно межами внутрішньо групових стосунків.
4. Керівник перед законом несе відповідальність за стан справ у групі і результати її діяльності. Лідер ніякої персональної відповідальності за незадовільну роботу групи або за те, що в ній відбувається, не несе [61, с. 245].

Лідерство (leadership) – відносини домінування і підкорення (влади) в системі міжособистісних відносин у групі на основі авторитету (соціологічне трактування). Лідерство - це особливий процес психологічного впливу на інших членів колективу, при якому лідер отримує підтримку команди для досягнення своїх цілей, який здійснюється

на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного (рис.5.1).

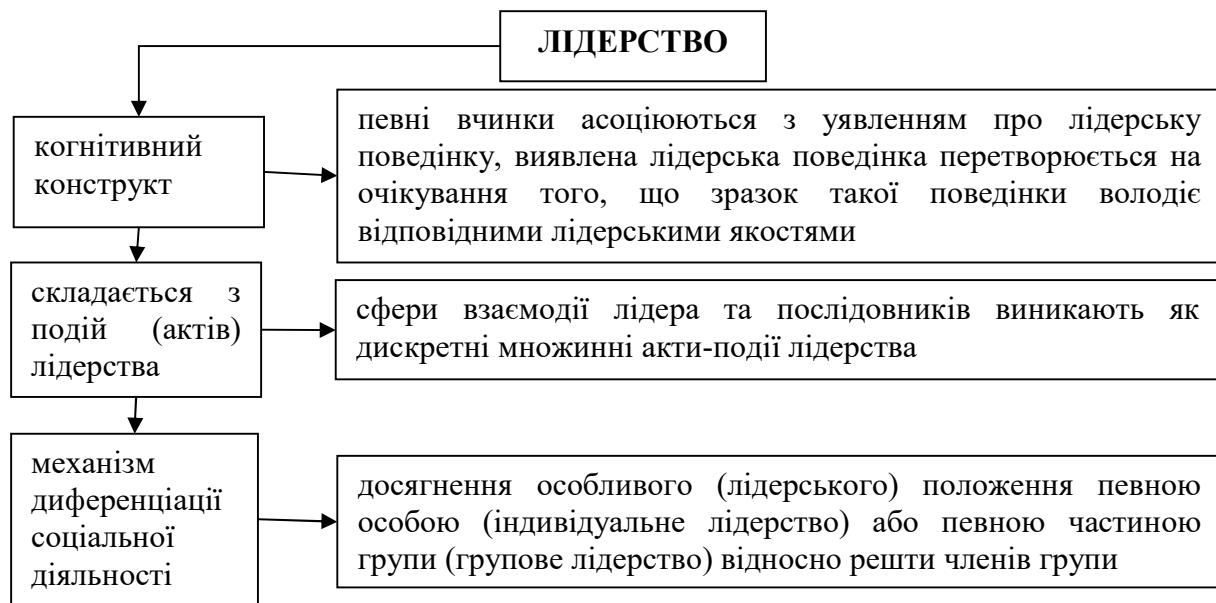


Рис.5.1. Психологічна сутність феномену лідерства.

Згідно особистісного підходу, лідерство – це індивідуально-психологічний феномен, тобто суто психологічне явище, наявність у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис. Структурно-функціональний підхід визначає лідерство як управлінський статус, соціальну позицію пов'язану з прийняттям рішень та керівною посадою, це становище, обов'язки, діяльність лідера; першість у чому-небудь. Заняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера.

Лідерство виникає й формується у процесі спільної діяльності людей, тому що є результатом внутрішньо-групової взаємодії між членами групи (між лідером і групою), спрямованої на досягнення загально-групових цілей.

За видами виділяють формальне та неформальне лідерство.

Формальний лідер - це людина, офіційно призначена на свою посаду. Вона несе відповідальність за дії і діяльність групи, за результати роботи команди. Емоційна прихильність до групи іноді відсутня. Формальний лідер має підтримку офіційних осіб. Іноді таким керівникам не вистачає впевненості в собі, харизми, нестандартного мислення. Вони бувають зациклені на собі і агресивними. *Неформальний лідер* - це людина, яку обирає група за її особистісні якості. Він може не знаходитися на керівній посаді, але члени колективу прислухаються до нього, слідуєть його порадам, надають йому всебічну підтримку.

Залежно від впливу неформального лідера на колектив можна виділити:

1. Неформальних лідерів конструктивного типу (позитивні), що впливають на організацію та роботу колективу позитивно. Вони ініціюють обмін інформацією, сприяють реалізації загальних інтересів, допомагають в адаптації нових співробітників і створенні корпоративної культури.

2. Неформальних лідерів деструктивного типу (негативні), які використовують свій вплив, щоб саботувати рішення керівника, протистояти змінам. Вони можуть підривати авторитет керівника, ставити під сумнів його розпорядження, знижуючи ефективність роботи і мотивацію співробітників.

Основними причинами появи в організації неформальних лідерів деструктивного типу є: незбалансована взаємодія формального лідера з колективом; нездатність керівника ефективно здійснювати всі функції процесу управління; недостатньо правильно сформовані стратегія компанії, її організаційна структура або корпоративна культура; істотні зміни в організації, які заплановані, і такі, що відбуваються в цей час; наявність співробітника, який володіє лідерськими якостями та який незадоволений своїм становищем в організації і прагне його покращити.

Конструктивне лідерство в організаціях виникає в різних формах (рис.5.2).

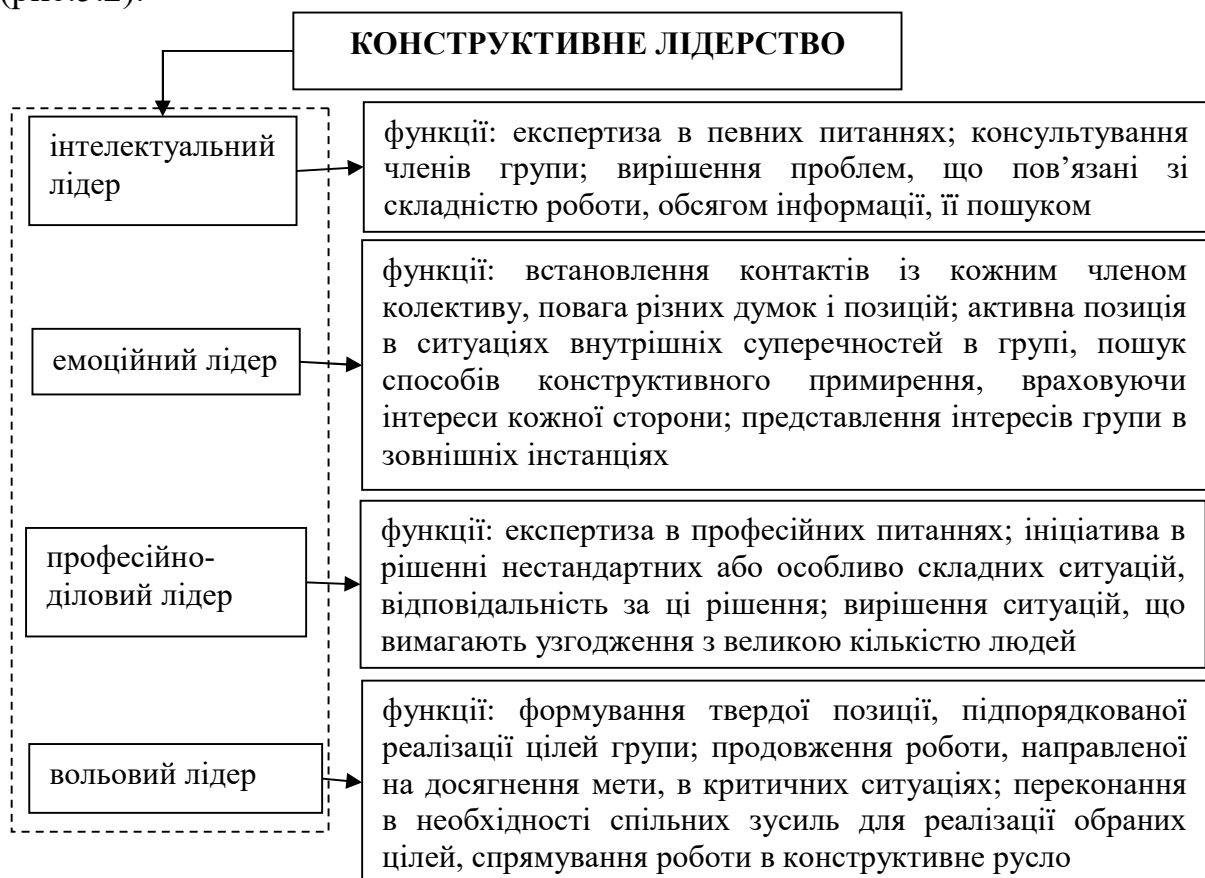


Рис.5.2. Форми конструктивного лідерства.

Головними спільними рисами формального і неформального лідерів є те, що вони обидва можуть організувати роботу групи і можуть розраховувати на прихильність всіх учасників колективу. Головні відмінності: формальний лідер часто знаходиться на більш високій посаді, ніж неформальний. Формальний лідер відповідає за те, щоб весь обсяг роботи було виконано в строк, в той час як неформальний лідер відстежує настрої в колективі і створює основу для позитивного клімату в колективі.

5.2. Теорії лідерства в західній психології.

* Згідно з *концепцією рис* лідер володіє певними властивостями, рисами, завдяки яким він і висувається в лідери. Здатність до лідерства розглядалась як ознака обдарованості особистості, що забезпечує індивіду особливе становище у будь-якій групі. Р.Стогдилл 1948 р. і Р.Манн 1959 р. спробували узагальнити та згрупувати раніше виявлені лідерські якості.

Американський соціолог Р. Стогділл згрупував риси лідерів за п'ятьма основними рубриками: фізіологічні дані; соціальне походження; інтелектуальні здібності; особистісні характеристики: ентузіазм, упевненість, пристосованість; соціальні характеристики: є адміністративні здібності, популярність, тактовність. Проте, в ході дослідження вчений з'ясував, що людина, яка володіє всіма особистісно психологічними якостями, не обов'язково є лідером, тобто «людина не може стати лідером лише завдяки наявності певного набору особистісних рис». Під впливом біхевіористської школи в психології дослідники погодилися з тим фактом, що лідерські якості можуть бути не лише вродженими, а також і набутими в результаті навчання або життєвого досвіду.

* *Харизматична теорія* розглядає лідера як людину, на яку зійшла *харизма* (від грец. charisma - божественний дар, милість), благодать, виняткові якості, здібності впливу на людей, що дають перевагу над іншими, прозоріння куди і як вести за собою людей. Харизматична особистість пропонує своє власне розуміння ієрархії цінностей, моралі та ідеології. Немає харизматичного лідера, що слугує самому собі, він завжди є слугою якоїсь надзвичайної («надцінної») ідеї та вождем тієї групи, яка за ним рухається. Послідовники харизматичного лідера ідентифікують себе з ним і його місією, виявляють крайню лояльність і впевненість у ньому, сприймають його цінності, відтворюють його поведінку і здійснюють самооцінку на основі відношень з лідером

* *Ситуативна теорія лідерства*. В основі ситуаційної теорії (Б.Берд, Г.Персон, Р.Стогділ, Т.Хілтон. Дж. Шнейдер) гіпотеза про те, що поява певного типу лідера залежить від ситуації, в яку потрапляє група чи індивід (лідер). Тобто у різних життєвих ситуаціях виділяються окремі члени групи (наприклад у мистецтві – одні студенти, у спорті – інші, у бізнесі – треті, у громадському русі – четверті і т.д.). Ці лідери у певних

ситуаціях виходять на перший план завдяки потрібній якості, що розвинена в них більше, а ніж в інших. Американський вчений Є. Хартлі запропонував модифікацію ситуативної теорії, якщо лідером можна стати в одній ситуації, то з успіхом це можна зробити і в іншій. Бо людина, яка завоювала статус лідера одного разу, продовжує сприйматись групою як лідер і в інших умовах чи обставинах. Спрацьовує так званий «ефект ореолу». Особа, яка досягла вершини, вмотивована високим досягненням, буде трудитись утримуючи свої позиції у різних ситуаціях. Той, хто став лідером в одній ситуації, завоював відповідний авторитет, який дозволяє йому утвердитись на ведучих позиціях і в інших ситуаціях [62, с.106].

* *Мотиваційні теорії лідерства. Концепція ігрової мотивації* стверджує, що людина може сприймати процес керівництва як цікаву, захопливу гру. Мотивом лідера стає сам зміст управлінської діяльності: вирішення складних і суспільно значущих проблем у процесі організації взаємодії і спілкування з людьми. *Концепція інструментальної мотивації* виявляє, що для певного типу лідерів влада є лише інструментом, механізмом отримання різного роду благ, виступає засобом досягнення інших цілей: матеріальних (високий дохід, престиж, вигідні зв'язки, привілеї) або духовно-моральних (досягнення успіхів, відповідальність за загальну справу, налагодження дружніх стосунків, захист загальних інтересів).

* *Теорія конститuentів (послідовників)* доводить, що лідера створюють послідовники. Феномен лідерства пояснюється наявністю у лідера послідовників, а в ширшому плані — конститuentів, тобто всіх суб'єктів, які взаємодіють з лідером і впливають на нього: активістів, прихильників, виборців тощо. На перший план концепція послідовників висуває аналіз потреб та інтересів оточення лідера, його послідовників. Причина лідерства, отже, корениться не в самому лідері, а в психології і запитах його послідовників. *Концепції трансакційного і перетворювального (трансформаційного) лідерства.* Джеймс Мак-Грегор Бернс визначив традиційне лідерство як трансакційне, протиставивши його трансформаційному лідерству наведеному на задоволення потреб послідовників (потреби високого рівня у ієрархії Маслоу). За Бернсом трансформаційне лідерство – це процес спрямований на досягнення колективних цілей, шляхом взаємного використання мотивів досягнення планованих змін, що є у лідера і послідовників. Концепція «трансформаційного лідерства» припускає наявність у лідера і підлеглих певної поведінки, придатної для творчого вирішення проблеми у кризових ситуаціях. *Концепція «кредиту довіри» Е.Холландера.* Можливість лідера впливати на послідовників залежить від того, наскільки послідовники впевнені у його компетентності в значимих ситуаціях, наскільки його поведінка відповідає моральним нормам та цінностям, які сповідує група.

Холландер ввів поняття «кредит довіри», під яким розуміє право лідера на нестандартну поведінку, яка визначається ступенем довіри до нього. *Теорія обміну лідер-послідовник*. Лідерство є тригранним конструктом, який одночасно залежить від урахування особливостей персони лідера, послідовників і відносин між ними. *Теорія обслужного лідерства Р.Грінліфа*. Поняття обслужного лідерства (servant leadership) введене в науковий обіг Робертом Грінліфом. У своїй праці «Слуга як лідер» відзначив, що поняття «слуга» і «лідер» можуть сприйматися як протилежні, але перебувають у єдності. По справжньому лідерські якості проявляються в тій людині, яка зорієнтована на надання допомоги і підтримки іншим в їх індивідуальному і професійному рості. Такий лідер формує команду однодумців і делегує повноваження, створює умови для включення послідовників в процес діяльності і прийняття рішень, докладає зусилля до створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації [62, с.108].

* *Психоаналітична теорія* вважає, що в основі лідерства лежить пригнічене лібідо - психічна енергія, переважно несвідомий потяг сексуального характеру, яка сублімується в творчі та лідерські здібності. З.Фрейд розумів лідерство як двоєдиний психологічний процес: з одного боку, груповий, з іншого - індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення, обожнювання, любові. Розвиваючи постулати теорії, А. Адлер та Г. Лассуел розглядали лідерство як ефект нереалізованих у соціальному житті певних прагнень людини. Приховані потяги є джерелом високої соціальної активності, що призводить до лідерства. Т. Адорно, Е. Фромм, Е. Еріксон розглядали особистість лідера як постать батька, прояв лідерства пов'язували з маскулинною роллю, а також з проявом сексуальності. На думку прихильників цієї концепції, в індивідуальних дослідженнях деяких послідовників саме лідер займає місце батьків.

Психоаналітична розробка проблеми продовжується і зараз: зокрема у вивченні нарцисизму у лідерів (Дж. Джорстад); стосунків лідера з батьком і матір'ю у дитинстві (З. Лоренц); вивчення гендерної ідентичності лідерів (К. Роджен, А. Фішер). Однією із слабких сторін психоаналітичної теорії З. Фрейда є ігнорування проблеми жіночого лідерства.

5.3. Поняття влади і авторитету в психології управління.

Сутність влади полягає у здатності суб'єкта нав'язувати власну волю, за М. Вебером, влада – це ймовірність того, що суб'єкт у процесі соціальної взаємодії буде в змозі здійснити свою власну волю всупереч опору. *Влада* - здатність і можливість впливати на інших людей з метою реалізації своєї волі, не тільки за їхньою згодою, але і всупереч за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля. У ширшому

розумінні влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Існує три підходи до визначення поняття влади (рис.5.3).

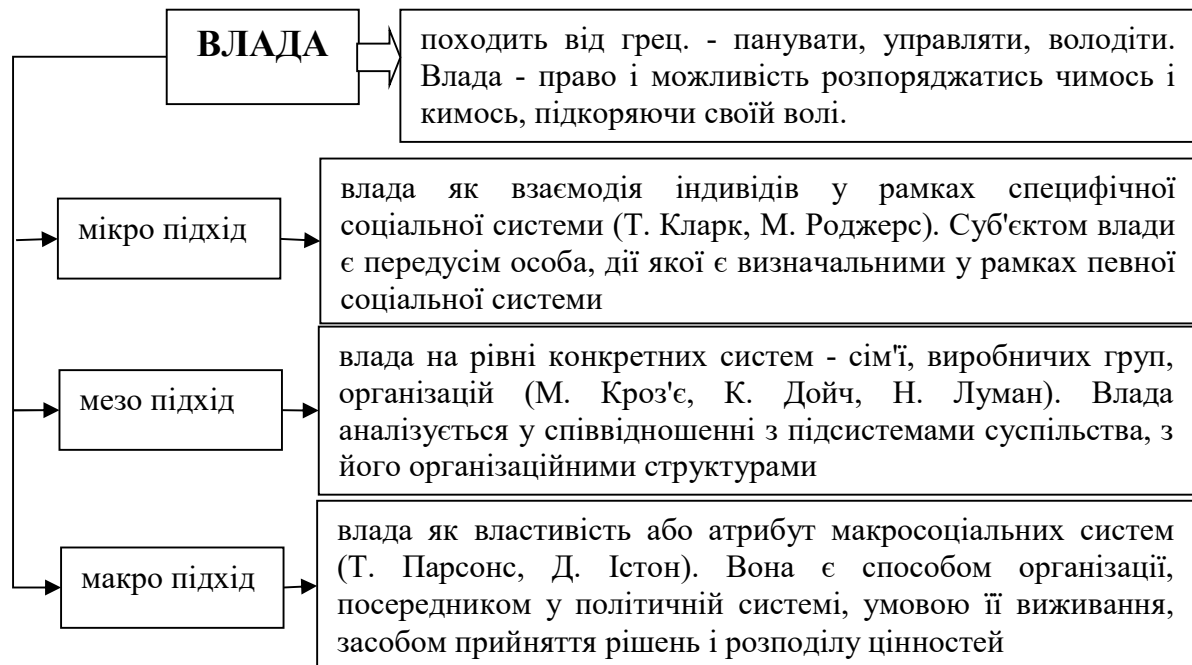


Рис.5.3. Рівні влади.

М. Вебер джерелами влади вважав:

1. *Насильство* (фізична сила, зброя, організована група, особистісні характеристики, загроза застосування сили).

2. *Авторитет* (сімейні та соціальні зв'язки, харизма, експертні (спеціальні) знання, віра).

3. *Право* (положення та повноваження, контроль над ресурсами, звичай і традиція).

К. Хейлс пропонує модель, що містить чотири джерела влади в управлінні, за якою виділяється відмінність особистих і інституційних джерел влади:

- 1) ресурси фізичної влади або можливість вплинути на індивідів;
- 2) ресурси економічної влади;
- 3) ресурси влади знань (адміністративні, технічні);
- 4) ресурси нормативної влади або обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив [4, с.226].

За Ж.Френч і Б.Рейвен розрізняють 5 основних форм влади:

1) *Влада примусу* - це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо. *Влада, заснована на примусі* - це вплив через страх.

Людина відчуває страх, коли безпосередньо загрожують його потреби виживання або захищеності. Безліч потреб задовольняється саме на робочому місці. З'являється страх втратити роботу, натяк на звільнення, позбавлення яких-небудь повноважень, пониження на посаді.

Вплив через страх може бути ефективним тоді, коли людину зловлять у момент «нестатутної поведінки». Це не допомагає справі, а веде до зниження продуктивності праці і високої плинності кадрів. Ця форма влади і впливу може працювати протягом короткого часу, оскільки у працівника накопичується почуття образи, що негативно позначиться на результатах роботи;

2) *Влада, заснована на винагороді* - це вплив через позитивне підкріплення. Підлеглий дозволяє володарювати над собою і робити те, чого вимагає від нього керівник, але в обмін на винагороду. Аби вплинути на поведінку виконавця, винагорода має бути коштовною для нього. Тобто влада, заснована на винагороді, буде дієвою у тому випадку, коли керівник зможе правильно визначити, що в очах підлеглого представляє дійсну цінність і реально запропонувати йому це. Ця форма може дати гарні результати, якщо матиме чесну основу.

3) *Влада законна (традиційна)* - це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. *Законна влада* - це вплив через традиції. У основі лежить формальне положення керівника в ієрархії, через яке підлеглі зобов'язані виконувати його розпорядження. Ця форма влади дієва лише за умови, що підлеглий відчуває потребу в захищеності і приналежності. (Вплив через традиції ґрунтується на вірі в цінності і авторитет керівника, в його здатність бути «батьком рідним»).

4) *Влада еталонна* - це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника. *Харизма* - це влада, побудована на силі і привабливості особистих якостей і здібностей керівника, через які він стає лідером. На підсвідомому рівні підлеглі чекають, що виконання того, чого вимагає керівник, зробить їх схожими на нього або викличе пошану оточення.

5) *Влада експертна* - різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих. *Влада експерта* - це вплив через розумну віру. Влада ґрунтується на розумній вірі в знання і компетенції керівника. Ця форма влади менш стійка, ніж влада, заснована на прикладі. Завойовується вона набагато повільніше, але вона виявляється сильнішою, оскільки знання сьогодні в ціні.

Влада інформаційна - це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Авторитет (authority) – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

У соціальній психології існують різні підходи до визначення терміну «авторитет»:

1. Вплив індивіда, який заснований не лише на власному стані, посаді, статусі, але й на визнанні за індивідом права оцінювати значущі обставини спільної діяльності, а також права особистості на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності. Авторитет може не збігатися з владою, їм може користуватися індивід, не наділений відповідними повноваженнями, але який є моральним еталоном та, як наслідок, має високий ступінь референтності для оточення.

2. Необумовлена примусом здатність індивіда або соціальної групи спрямовувати почуття, думки і дії інших людей.

3. Загально визнаний вплив, значення однієї особи або групи через певні якості, заслуги, вияв престижу людини; пов'язаний із ціннісною орієнтацією групи і визначає ступінь навіювання цієї людини як сугестора.

4. Певна соціальна роль, з якою пов'язані очікування оточуючих.

5. Психологічне ставлення людей один до одного, при якому в самосвідомості авторитету відображаються його можливості, компетентність, наявність прав та обов'язків і суспільне значення власної діяльності [55].

Авторитет характеризують широта (кількісна ознака – сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака – авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика).

Розглядають два види авторитету: авторитет посади, пов'язаний з виконанням певних обов'язків і функцій, яких вимагає дана посада, й авторитет особистості, що характеризується відповідним рівнем ділових і організаторських здібностей, особистісних якостей, морально-психологічних рис. Авторитет – величина перемінна: його рівень може зростати або знижуватись під впливом різних факторів в міру реалізації свого професійного й морального потенціалу. Коли керівна особа переступає дозволені межі поведінки, вона може втратити авторитет. Тому невірним є ствердження, що підлеглі рахуються з тим керівником, якого бояться. Тут зміщуються поняття дійсного авторитету з поняттям категорії фальшивого авторитету (псевдавторитету).

Основними видами фальшивого авторитету є:

- авторитет командування;
- авторитет панібратства (дружба без вимогливості породжує безвідповідальність);
- авторитет страху;
- авторитет захисту від начальства.

За іншою класифікацією псевдоавторитет має такі види:

- «авторитет» пригнічення (прагнення керівника демонстрацією переваги у правах, погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійній напрузі);
- «авторитет» резонерства (постійні повчальні бесіди свідчать про відсутність культури і викликають внутрішній опір);
- «авторитет» педантизму (схильність керівника до суцільного контролю, дріб'язковості);
- «авторитет» підкупу (винагорода за працю безпосередньо залежить від особистих примх керівника, що породжує особисту відданість підлеглих керівникові);
- «авторитет» відстані (намагання керівника дистанціюватися від підлеглих, що, на його думку, має посилити вплив на них);
- «авторитет» доброти (неправильне розуміння сутності доброти до підлеглих за низької вимогливості);
- «авторитет» чванства (зверхність, роздута пихатість, надмірне захоплення владою).

До взаємовідносин на основі фальшивого авторитету вдаються переважно керівники неспроможні в культурному, технічному і діловому відношенні. Шкода фальшивого авторитету полягає в тому, що зовні ніби створюється видимість добробуту в колективі.

5.4. Політичне лідерство та політичний авторитет.

У сучасній науці не існує єдиного та однозначного тлумачення поняття політичного лідерства [52, с.81-82].

Політичне лідерство – вплив на інших людей. Соціолог Людвіг Едінгер відзначає, що лідерство – це вплив, авторитет, влада та контроль над іншими.

Політичне лідерство – управлінський статус, соціальна позиція, керівна посада, пов'язана з виконанням владних повноважень і прийняттям владних рішень. Підхід до суспільства як до складної організованої ієрархічної системи, розуміння сутності соціальних позицій та ролей пояснює політичне лідерство як управлінський статус. Зайняття в такій системі пов'язаних з виконанням управлінських функцій позицій і надає людині статус лідера. Лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується спроможністю особи, яка його займає, спрямовувати та організовувати колективну поведінку деяких або усіх членів.

Політичний лідер - це людина, яка керує політичними процесами, впливає на соціальну поведінку індивідів, груп, прошарків і суспільства в цілому. Політичне лідерство - це процес взаємодії, в ході якої одні люди (лідери) знають і виражають потреби та інтереси своїх прихильників і через це володіють престижем і впливом, а інші (їх прихильники) добровільно віддають їм частину своїх владних повноважень для здійснення цілеспрямованого представництва і реалізації власних інтересів.

Політичне лідерство – особливого роду підприємництво, здійснюване на політичному ринку, на якому політичні підприємці в конкурентній боротьбі за керівні посади обмінюють свої програми вирішення суспільних проблем і передбачувані засоби їх реалізації. Специфіка політичного підприємництва полягає у персоналізації політичного лідера, його ототожненні з особою потенційного лідера, рекламуванні загального добра.

Політичний лідер – це символ спільноти і зразок політичної поведінки для соціальної верстви, груп, здатний реалізувати їх інтереси за допомогою владних повноважень. Політичного лідера доцільно визначати як учасника політичного життя, що прагне і здатний консолідувати зусилля оточення й активно впливати на нього заради досягнення визначеної мети.

У сучасному суспільстві політичне лідерство являє собою спосіб, метод побудови влади, заснованої на інтеграції різноманітних соціальних верств (груп) шляхом використання специфічних механізмів об'єднання навколо висунутої лідером програми, концепції вирішення соціальних проблем та завдань суспільного розвитку. При цьому принципового значення набувають не стільки особисті якості лідера, скільки його спроможність адекватно відображати інтереси частини населення, яке його підтримує, тобто вміння сформулювати такі інтереси у вигляді конкретних політичних вимог і сформулювати їх, визначити тактику боротьби й ефективні засоби їх задоволення.

Політичне лідерство виконує в суспільстві ряд важливих функцій:

- формування в суспільстві спільних цілей і цінностей та об'єднання навколо них громадян;
- формулювання та прийняття політичних рішень;
- забезпечення зв'язку влади та мас в процесі здійснення влади;
- мобілізація мас на виконання поставлених завдань;
- формування в масах оптимізму та ентузіазму, готовності і бажання виконувати поставлені завдання;
- соціальний патронаж, захист та підтримка мас.

Згідно з концепцією запропонованою М. Херманном, лідерство розглядається з позиції функції, яку має виконувати конкретний лідер у

суспільстві (функціонально-рольовий підхід): лідер-вождь, лідер-комівояжер, лідер-маріонетка, лідер-пожежник.

В умовах гетерогенної політичної культури та ідеолого-ціннісної поляризації можлива поява таких лідерів – формальних і неформальних:

– «державник», орієнтований на національно-державні цінності, відстоює «кольори» республіки в міждержавному просторі і створює передумови для нормальної взаємодії «громадянське суспільство - держава»;

– «інтегратор» – антипод «державника», вбачає у створенні «слов'янської федерації» оптимум інтегрального зв'язку трьох слов'янських народів, є досить ефективним як керівник, але досить далекий від ідеології національно-суверенного державного будівництва;

– «миротворець» – лідер, який виходить у внутрішній політиці з необхідності досягнення макроконсенсусу, але через обмеженість у ресурсах здатний досягти своєї мети лише в незначному соціальному просторі, на рівні галузей, груп і колективів (цей тип дуже близький до типу «пожежника» за типологією М. Херманн);

– «жорсткий адміністратор» – володіє апробованою технологією адміністрування; його рішення не обговорюється, але він не сприймається як диктатор, оскільки діє в межах закону; в суспільстві цінується його адміністративний педантизм і особиста захопленість конкретикою управління;

– «молодий радикал» виражає настрої та інтереси молоді і частини дорослого населення, настроєний на рішучі зрушення в окремих ланках політико-економічного механізму країни, але не прагне докорінних змін усіх політичних та економічних структур;

– «обережний прагматик» – за багатьма критеріями є протилежністю «молодому радикалу», але більш ефективний за рядом показників, зокрема «за обсягом втручання» у сфери, що модернізуються: він послідовно і комплексно впроваджує зважену політику, готує ґрунт для наступних реформ; це лідер «проміжний», але необхідний;

– «реформатор» – лідер, який синтезує в собі позитивні якості націонал-радикала, адміністратора і прагматика; це вищий тип лідерства в «проблемній» країні; він зазнає менше нападів з боку опонентів – і «лівих», і «правих»; за методологією політичної дії він є центристом і йде на ситуаційне блокування з усіма «силами», які зацікавлені в стабільності суспільства; це соціал-демократичний тип лідера;

– «апологет соціалізму» має у своєму розпорядженні стабільних конститuentів і електорат, його суспільний ідеал є однозначним і не підлягає ніяким модифікаціям; на вербальному рівні він може жонґлювати соціал-демократичними гаслами, але як лідер-служитель він жорстко «прив'язаний» до своїх виборців і своєї партії, тому його політичний

діапазон обмежений, у нього вкрай вузький обрій співпраці з опонентами і нейтральними силами [7, с.95-96].

Найтиповіші риси політичного лідера:

- Акумулятивність. Ця риса є вирішальною, особливо для лідерів високого, загальнонаціонального, загальнодержавного рівня. Вона полягає в здатності акумулювати і адекватно виражати у своїй діяльності інтереси певних, досить великих мас. Така риса була притаманна А. Гітлеру, В. Леніну та іншим політикам, які прекрасно розуміли інтереси певних класів і соціальних груп і успішно використовували це у власних цілях. Звідси випливає висновок, що політичним лідером можна стати досить випадково - варто вгадати інтереси широких мас і спробувати їх задовольнити.

- Компетентність. Це всебічна підготовленість політичного лідера до діяльності у сфері політики, суспільних відносин. Компетентність набувається в результаті постійного і глибокого навчання, самоосвіти, самовдосконалення. Значною мірою компетентність зумовлюється тривалістю та досвідом політичної діяльності політичного лідера.

- Наявність чіткої політичної програми. У справді авторитетних, популярних політичних лідерів програми здебільшого відповідають інтересам їх електорату, інтересам великих соціальних груп або класів.

- Інноваційність. Це здатність постійно генерувати, продукувати нові ідеї, по-новаторському осмислювати старі, відомі сентенції, вміння їх коригувати, розвивати і вдосконалювати. Ще краще, якщо політичний лідер вмінє не лише конструювати нові ідеї, а й пропонує механізми їх практичної реалізації. Така здатність завжди імponує його прихильникам, електорату.

- Значна популярність. Вона досягається завдяки поєднанню іміджу, вміння завойовувати симпатії людей, ефективності політичної діяльності та звичайного популізму.

- Політична гнучкість, динамізм. Лідер високого рівня, як правило, успішно вибирає альтернативні рішення, завойовує симпатії і прихильність у результаті неординарних дій і вчинків.

- Політична воля, вміння і здатність брати на себе відповідальність. Ця важлива риса притаманна сміливим, рішучим політикам, які швидко знаходять вихід з критичної суспільної ситуації і беруть на себе відповідальність за прийняті рішення. Згадаймо хоча б політиків, які підписали відомі Біловезькі угоди (Білорусь).

- Гострий розум, політична інтуїція. Певною мірою ці якості є вродженими, а згодом розвиненими. Йдеться про вміння мислити аналітично, неординарно, прораховувати і передбачати можливий розвиток подій. Такі якості притаманні небагатьом політичним лідерам.

- Організаційні здібності. Вони потрібні політичному лідерові будь-якого масштабу, але особливо важливі для лідерів, які є національною елітою, насамперед президентів, керівників парламентів, урядів, міністрів, лідерів найвпливовіших політичних партій, об'єднань, сил.

- Мова політичного лідера. Ідеться про мову, якою спілкується політичний лідер, політичну термінологію, поняття, властиві лідерові з високим рівнем загальної і політичної культури.

- Володіння політичними технологіями. Справжній політичний лідер повинен професійно володіти комплексом (системою) спеціальних, цілеспрямованих, послідовних та ефективних дій і прийомів, що забезпечують очікувані ним політичні результати діяльності. До того ж політик повинен досконало володіти політичним маркетингом – системою пропаганди, підкреслення і демонстрації кращих рис, притаманних йому самому або тим, кого він підтримує в політиці.

- Привабливість лідера (імідж). Політик повинен уміти подобатися, або мати «шарм». Свого часу такими політиками були Р. Кеннеді, М.Тетчер, М. Горбачов, Б. Єльцин, Л. Кравчук та ін. Крім відповідних якостей і вміння вирішувати суто політичні питання вони вміло завойовували симпатії громадян.

- Популізм (у позитивному розумінні), оскільки «робота на публіку» притаманна фактично всім політичним лідерам. Вдало використаний популізм — постійна поява перед людьми, незастережливе спілкування з ними, вміння стати «своїм хлопцем» - тільки на користь політикові. Шкода, коли такий популізм потім не підкріплюється конкретикою політичної, суспільно корисної діяльності.

Антиподом політичного лідера, його alter ego є *політичний ватажок*. Визначення цього поняття як феномену та явища запропонував французький соціолог Густав Лебон. Він був переконаний, що *політичний ватажок* – це суб'єкт політичної діяльності яскраво вираженого популістського спрямування. «*Популізм*» (від лат. *populus*-народ) - це синонім демагогії, тобто прагнення завоювати політичний авторитет нездійсненими обіцянками, заграваннями з населенням, спекуляціями іменем народу.

Таким чином, *політичне лідерство* – своєрідна соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності та процес міжособистісної взаємодії, в ході якої авторитетні особи, наділені реальною владою або можливостями політичного впливу на людей, здійснюють легітимний вплив на суспільство чи певну його частину, які добровільно віддають їм частину своїх політико-владних повноважень і прав.

Політичний авторитет (від лат. *auctor, auctoritas* — засновник, творець, владний вплив) — джерело, одна з основних форм здійснення

влади, яка ґрунтується на загальнопоширеному впливі будь-якої особи чи установи в різних сферах суспільного життя.

За допомогою політичного авторитету здійснюється контроль над політичними діями (стимулювання одних дій, обмеження або заборона інших), їх узгодження як у загальному, так і в індивідуальному плані. Політичний авторитет ґрунтується на знаннях, досвіді, моральних якостях та соціальному статусі. Легітимність політичного авторитету полягає у спроможності, не використовуючи силу, впливати на поведінку інших людей шляхом наполегливості та переконання. Від формального впливу політичний авторитет відрізняється прямим характером діяння у формі директиви, наказу та розпорядження, а від зовнішнього примусу - тим, що виконання наказу передбачає впевненість виконавця в його легітимності, а не усвідомлення того, що за виконання наказу можуть виникнути заохочувальні чи репресивні акції керівника.

За М. Вебером, *гарантами політичного авторитету* можуть бути:

1) традиція, коли владний авторитет ґрунтується на звичаях, звичках підкорятися, поважати визначну особу чи організацію;

2) раціонально обґрунтована законність (легальність), набута внаслідок поваги людей до закону, конституційної волі більшості;

3) харизма, яка пов'язана з особистою повагою до лідера або організації, з вірою у їхні виняткові якості. Відповідно у першому випадку ми маємо традиційний спосіб легітимації політичного авторитету, у другому — раціонально-легальний, у третьому — харизматичний.

Втрата владою політичного авторитету може стати прямим шляхом до встановлення авторитарного або тоталітарного політичного режиму.

Ефективність політичного авторитету залежить від активності та енергії лідерів і представників елітарних кіл певної політичної організації, від фінансових можливостей, рівня збігу прагнень тих, хто впливає, з громадською думкою, типу політичного режиму та його здатності враховувати інтереси тих, хто впливає, і має взагалі, правильності стратегії і тактики у діяльності та ін.

5.5. Парламентське і партійне політичне лідерство.

Політичний лідер – авторитетний член організації, групи, суспільства, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати суттєву роль у політичних процесах та ситуаціях, створювати та реалізовувати програму розв'язання соціальних проблем і завдань суспільного розвитку.

Політичний лідер може і не бути парламентським лідером, в той час як парламентський лідер завжди ставиться до політичного типу лідерів, при цьому парламентськими лідерами, в першу чергу, є керівники депутатських об'єднань.

Парламентський лідер – політик, який у певних соціальних спільнотах володіє найбільшою легітимністю, здатністю створювати масову базу підтримки своїх дій і формувати щодо них позитивне ставлення у свідомості мас. Поняття «*парламентське лідерство*» означає процес здійснення парламентським лідером функцій його діяльності.

Основними серед них є такі функції:

- *законотворча* – формування суспільних цілей та їх реалізація шляхом законотворчої діяльності, політичного впливу на всі компоненти суспільної системи;

- *світоглядна* – лідер для забезпечення масової бази підтримки своїх дій прагне сформуванню у людей такі політичні уявлення та погляди, які б не тільки корелювали позитивну оцінку населенням його дій, а й направляли певним чином політичну поведінку мас (підтримка на виборах, участь у масових акціях і т. д.);

- *регулятивна* – взаємодія зі світоглядною функцією парламентського лідерства. Корегування масової поведінки може здійснюватися не тільки на основі прямого адміністративного впливу, але й на базі соціально-психологічного впливу. Не тільки на основі правових норм, правил, а також на основі застосування певних адміністративних санкцій, на базі неписаних, але загальноприйнятих у даному суспільстві або соціальних групах політичних норм;

- *компенсаторна* – особистість лідера, політика виступає певним «зняттям» в масовій свідомості протиріччя між прагненням людей змінити, поліпшити свої життєві умови і можливостями, наданими для цього політичною системою держави, парламентом;

- *комунікативна* – насамперед сприяє масовому спілкуванню людей, спільним їх діям не тільки в рамках парламенту, певних політичних організацій (партій, суспільно-політичних організацій, парламентських фракцій і т. д.), але і в різних неформальних видах спілкування;

- *інтегруюча* – парламентське лідерство є фактором, що зміцнює і підтримує певну політичну спільність людей (на базі спільності їхніх політичних поглядів, інтересів, цінностей і т. д.). Поряд з цим парламентське лідерство може відігравати і дезінтегруючу роль щодо інших політичних спільнот [52, с.116-117].

Сучасний парламентський лідер має особливий менталітет, характер, тип поведінки, які у ряді випадків обумовлені не сформульованими явно й не цілком усвідомлюваними у суспільстві колективними психологічними установками.

Отже, *сутнісні характеристики парламентського лідерства* полягають у тому, що:

– політична влада у формі законодавчої діяльності виступає тією системоутворюючою якістю, яка надає парламентському лідерству особливу специфіку й цілісність;

– політичний лідер може і не бути парламентським лідером, у той час як парламентський лідер завжди відноситься до політичного типу лідерів з огляду на свій особливий статус, при цьому парламентськими лідерами, в першу чергу, є керівники депутатських об'єднань;

– ефективність дій парламентського лідера, з одного боку, залежить від рівня забезпеченості його претензії на політичну першість відповідними установками депутатів та має на «підпорядкування» впливу лідера. Крім цього вона пов'язана з якісними характеристиками нормативно-вольового впливу лідера на формування цих установок;

– рівень відповідності між функціями, виконуваними парламентським лідером, і його особистими якостями відображає ступінь ефективності лідерської діяльності.

Партійне лідерство – форма управління партією як суб'єктом політичної системи країни для досягнення політичних цілей через реалізацію функцій лідера. Сьогодні партійні лідери відіграють значну роль не тільки у виборчих кампаніях, а й суттєво впливають на хід політичних процесів у цілому.

Партійний лідер – авторитетна, визнана у своєму партійному середовищі особа, обрана керувати партією, здатна консолідувати партію та громадян навколо спільної мети, найефективніше репрезентувати інтереси конкретної соціальної групи. Відмінність партійного лідера від політичного, насамперед, полягає у підпорядкованості першого інтересам і діяльності партій, його тісний внутрішній зв'язок із політичною організацією, якою він керує. Партійні лідери можуть бути спрямовані на вирішення вузьких ідеологічних завдань. Навпаки, політичні лідери враховують різні ідеологічні установки різноманітних політичних сил, очікування всіх соціальних груп, шукають компромісне рішення, нерідко, між протилежними тенденціями в суспільстві. Головне їх завдання – побачити загальну тенденцію розвитку нації в цілому, врахувати її в обраному політичному курсі, переконати послідовників обрати цей курс [40, с.339].

Лідер партії – особа, що має програму дій, уміння об'єднання мас довкола спільних завдань і цінностей, знаходження і прийняття оптимальних рішень, індивід, який керує процесом постановки та виконання партією планів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Враховуючи те, що влада є одним із видів суспільної взаємодії між суб'єктами – партією та народом, партійний лідер повинен враховувати інтереси як партії, так і електорату.

Виділяють такі типи партійного лідера:

1. *Раціональний* – партійний лідер, який забезпечує оптимальний рівень урахування і задоволення як інтересів членів суспільства, так і своїх прихильників.

2. *Прагматичний* – партійний лідер, який у першу чергу враховує інтереси народних мас і прагне їх реалізувати.

3. *Бюрократичний* – партійний лідер, який виражає інтереси своїх прихильників, і, в першу чергу, партійного апарату.

Критеріями оцінки кожного типу партійних лідерів є: послідовність реалізації партійної програми; виконання обіцянок і наказів виборців та усіх громадян; підвищення рівня добробуту народу; стабільність та позитивна динаміка суспільного розвитку.

5.6. Політичний імідж.

Політичний імідж – це особливий вид іміджу. Він містить політичні і психологічні характеристики, притаманні іміджу взагалі, а також ознаки, притаманні лише його конкретному різновиду. Фахівці часто визначають політичний імідж як цілеспрямовано сформований і пропагований образ кандидата, партії, громадського чи політичного руху, забуваючи, що імідж у політичній сфері існує як феномен масової свідомості, незалежно від реалізації передвиборчих технологій, а іноді й всупереч їм.

Імідж політичного лідера – це зімітований, штучно сформований образ, який створений з метою здійснювати вплив на суспільство [68, с. 379].

Для вивчення процесу формування іміджу політичного лідера бажано звернути увагу різноманітні типології іміджу, котрі побудовані на основі певних критеріїв. За механізмом формування та поширення виокремлюють імідж:

1) який стихійно виник у масовій свідомості (його формування й упровадження триває впродовж певного часу. Проте він є досить сталим, бо не лише спирається на асоціювання щойно створеного образу з традиційним, а й сам стає таким. У масовій свідомості завжди діють «консервативні інстинкти, настільки ж непохитні, як і в первісних людей». Маса «найстійкіші охоронці традиційних ідей і затяті супротивники їхніх змін»);

2) який штучно сформований і цілеспрямовано впроваджений у масову свідомість за допомогою різного інструментарію і прийомів (може формуватися в максимально стислі, до кількох місяців, терміни). У цьому разі він зникає із суспільної свідомості майже так само швидко, як і впроваджується.

Згідно зі сферою функціонування виділяють такі типи іміджу: об'єктивний чи реальний (поточний, сприйманий) імідж – це враження, яке склалося про кандидата (його образ) у виборців; суб'єктивний

(дзеркальний) імідж – уявлення кандидата і його команди про те, яким є образ лідера в очах виборців; модельований імідж – образ, який намагається створити «команда» і залучені фахівці; бажаний (самоімідж) – той, який кандидат чи політична організація повинні мати в очах виборців; необхідний (ідеальний) – той, якого очікують виборці. Залежно від того, які емоції він покликаний спонукати, імідж можна класифікувати як позитивний і негативний [38, с.318].

Імідж політика складається з цілої низки компонентів (рис.5.4).



Рис.5.4. Складові іміджу політика.

Складові іміджу повинні «працювати» на створення його цілісного позитивного образу, зокрема:

- *програми, заяви*, в яких відображено основні ідеї лідера. Як правило, це кілька найзлободенніших проблем суспільного життя, що вимагають вирішення. У передвиборчий період мета пропонованого лідером політичного курсу висловлюється в короткій та доступній для розуміння формулі-тезі. Багато претендентів на вищі державні посади асоціюються з простими за формулюванням, проте яскравими гаслами своїх виборчих кампаній: «Новий курс» (Ф.Рузвельт), «Нові горизонти» (Дж.Картер), «Головне – це люди» (Б.Клінтон), «На захист працюючих сімей» (А.Гор);

- *поведінка*. Вона дозволяє продемонструвати риси характеру, пов'язані у суспільній свідомості з поняттям лідера. Серед них такі, як: рішучість у відстоюванні своїх ідей, компетентність. Важливо, щоб поведінка політика демонструвала простоту, відкритість у спілкуванні та інші якості, які викликають симпатію та довіру у людей;

- *зовнішність* (одяг, обличчя, фігура), *мова тіла* (жести, постава), *красномовність*. Психологи зауважують, що ставлення до політика

визначається не тільки тим, що він говорить і пропонує, але також і тим, як він виглядає. Навіть стиль одягу має підкреслювати візуальний образ політика, наближати його до певних груп населення. Наприклад, символами деяких політиків стали певні деталі одягу: шинель (Й.Сталін), морський кітель (У.Черчилль). Відомо, що М.Тетчер, дочка дрібного купця, ставши прем'єр-міністром Великобританії, підкреслювала свій зв'язок з середнім класом, купуючи одяг у системі магазинів для цього соціального прошарку;

- *біографія*: походження, освіта, професія, партійність. Авторитет кандидата може підкріпити його посадовий статус та імідж тієї організації, з якою він пов'язаний у професійному плані. Підтвердити право на лідерство можуть також яскраві факти життєвого шляху, що свідчать про сміливість та рішучість політика, наприклад, служба в армії, участь у військових діях, боротьба з корупцією, привілеями, проявами несправедливості [52, с.91].

Психотехнології формування політичного іміджу.

1. Формування іміджу з опорою на «ідеальний образ» кандидата. За допомогою соціологічних опитувань і спеціальних соціально-психологічних досліджень виявляються бажані якості і риси неперсоніфікованого лідера, тобто визначається так званий «ідеальний образ» (стать, вік, освіта, особливості інтелекту, моральні якості, спрямованість особистості, ціннісні орієнтації тощо). Далі підбирається кандидат, який в цілому більше за інших нагадує або походить під ідеал. Потім методом парних порівнянь за допомогою експертних оцінок визначається ступінь збігу його особистісних якостей із характеристиками «ідеального образу». Після цього певні якості за допомогою спеціальних тренінгів розвиваються, якусь такими повинні сприйматися за рахунок рекомендованих форм поведінки і спілкування, «обчислюються» необхідні дії, акції, які повинні бути притаманні діям виявленого ідеалу.

2. Сценарний підхід (формується «подієвий ряд»). Сформувавши конкретні уявлення про «ідеальні образи» політика, готують сценарій - конкретні дії, акції та висловлювання, плановані для передвиборної кампанії – формується «подієвий ряд». Події повинні бути сплановані таким чином, щоб кандидат показав усі свої сильні сторони та справив позитивне враження.

3. Технологія використання соціально-психологічних феноменів «контрасту» і «подібності» використовується, коли колишній лідер в країні досить популярний, наступний має бути схожим на нього, але все-таки кращим – у цьому полягає психологічний ефект «подібності». Однак, якщо попередній президент непопулярний і справи в країні йдуть погано, новий кандидат повинен кардинально від нього відрізнитися в кращий бік. У цьому сутність психологічного ефекту «контрасту». Така різка відміна

обов'язково має бути оформлена в іміджі політика, його комунікаціях і висвітленні його діяльності у ЗМІ. На ефекті «контрасту» можна побудувати сильний політичний імідж.

4. Психотехнологія використання закономірностей соціальної перцепції базується на певних законах сприйняття соціальних суб'єктів, що ґрунтуються на смисловій оцінній інтерпретації об'єкта, у тому числі і причинних (каузальна атрибуція), має місце взаємовплив, емоційне ставлення. Відповідно, сформований образ:

1) повинен бути емоційно насиченим, чуттєвим, виробляти сильне враження. Часто це досягається за рахунок обіцянок;

2) повинен бути несуперечливим, збалансованим;

3) повинен будуватися з можливістю його осмислення за рахунок використання деяких фактів із біографії (політик із «партійних»);

4) включати психологічні установки, що відіграють величезну роль у сприйнятті політика, його оцінки. Як правило, установки формуються засобами масової інформації;

5) повинен бути пов'язаний із соціальними ролями, міфами. Наприклад, образ «господаря», «героя», «кумира», «заступника» [42, с.81-82].

Політична іміджологія (вивчає такі механізми реалізації іміджу як позиціонування, міфологізація, маніпулювання, емоціоналізація, деталізація, архаїзація, метафоризація, візуалізація, вербалізація, дистанціювання тощо) та політичний іміджмейкінг (формування іміджу політика) являють собою теоретико-прикладну базу дослідження та моделювання політичного іміджу.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте зміст поняття «лідерство».
2. Охарактеризуйте конструктивне і деструктивне лідерство.
3. Які теорії лідерства існують в західній психології управління?
4. Наведіть поняття влади і авторитету.
5. Охарактеризуйте джерела влади за М.Вебером.
6. Опишіть види псевдоавторитету.
7. Розкрийте значення політичного лідерства.
8. Опишіть функціонально-рольовий підхід до політичного лідерства за М. Херманном.
9. Наведіть складові іміджу політичного лідера.
10. Які функції виконує парламентське і партійне лідерство?
11. Що являє собою політичний імідж? Які його складові компоненти?
12. Які психотехнології використовуються для формування політичного іміджу?

ТЕМА 6

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ І СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

- 6.1. Способи психологічного впливу.
- 6.2. Сутність та особливості управлінського впливу керівника.
- 6.3. Механізми соціальної перцепції. Маніпулювання і актуалізація.
- 6.4. Психологічні підходи до аналізу стилів керівництва.
- 6.5. Класифікація стилів керівництва (традиційна та новаторська концепції).
- 6.6. Поняття типу керівника в психології управління. Сучасні типи керівників.

6.1. Способи психологічного впливу.

Вплив - це будь-яка поведінка одного індивіду, яка вносить зміни в поведінку, взаємини, почуття тощо, іншого індивіда. Психологи вважають, що індивідуальний вплив - це процес і результат зміни однією людиною поведінки іншої людини (її установок, уявлень, думок, оцінок тощо) під час взаємодії з нею. Будь-який вплив здійснюється з метою формування, закріплення або зміни установок, поглядів, взаємин, почуттів або дій.

У літературі наукової психології автори по-різному трактують поняття «психологічний вплив», «види», «способи», «методи», «прийоми» його реалізації. Наприклад, Г.Андреєва виділяє чотири способи впливу індивідів один на одного: зараження, навіювання, переконання і наслідування. В.Куликов поділяє способи психологічного впливу та взаємовпливу на переконання, навіювання і конформізм (пристосування, пасивне прийняття чинного порядку речей, пануючої думки; поступливість людини реальному чи уявному тиску групи щодо прийняття нею невідповідних її переконанням групових соціальних настанов або деяких суджень). В.Ольшанський вирізняє три види впливу в процесі спілкування: інформування, інструкціонування і стимулювання. Б.Паригін виділяє такі способи впливу на людину: зараження, навіювання, переконання. Г.Ковальов, крім традиційних способів впливу навіювання, зараження, наслідування та переконання, вирізняє чутки, рекет, захоплення людей, публічні терористичні акти, аварії, епідемії, мітинги, демонстрації, релігію, голодовки, акти самоспалювання, засоби масової інформації, модифікацію поведінки, моду, психотропну зброю. Ф.Зімбардо й М.Ляйппе дослідили такі кореляти соціальних діянь, як переконання, поступливість, конформність, підпорядкування авторитету, дисонанс, самоатрибуція (психічний процес, за допомогою якого людина сама собі приписує визначені, найчастіше бажані, позитивні риси і таким шляхом домагається «саморозуміння»), соціальне навчання, обумовлювання, забобони, невербальна комунікація і підпорогове навіювання. Перераховані

різномірні феномени, віднесені в дослідженні до способів, технік, ефектів впливу, указують на те, що автори не використали строгі теоретичні критерії категоризації форм діяння і що в розумінні впливу вони виходять, переважно, з його ситуаційних форм [71, с.134].

Розрізняють такі види психологічного впливу: індивідуально-специфічний, функціонально-рольовий, спрямований, не спрямований, прямий і опосередкований.

Суть індивідуально-специфічного впливу особи, яка здійснює психологічний вплив, міститься в передачі (чи нав'язуванні) людям ще не освоєних ними зразків особистісної та іншої активності, в яких виражається її індивідуально-психологічні характеристики (доброта, комунікабельність чи навпаки недружність, егоїзм і т.п.).

Функціонально-рольовий вплив суб'єкта психологічного впливу – форма здійснення ним своїх функцій і взаємодії з іншими людьми, що виражається в нав'язуванні іншим людям соціальних цінностей і вчинків, способів можливої поведінки, що задаються тими цілями, які він переслідує, та визначаються тією роллю, яку він грає (чи виконує).

Спрямований вплив – це такий вплив суб'єкта психологічного впливу, який зорієнтовано на певних людей чи їхні конкретні особистісні якості і соціально-психологічні особливості. Неспрямований вплив – це вплив, який не націлений на визначений об'єкт.

Прямий вплив – це безпосередній вплив самого суб'єкта психологічного впливу чи його особистісних якостей на інших людей. Опосередкований вплив – це вплив, спрямований не безпосередньо на об'єкти впливу, а на оточуюче його середовище [10, с.48].

До основних психологічних способів впливу відносять навіювання, психічне зараження, наслідування. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме (табл.6.1).

Навіювання - це цілеспрямований вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок та волі. Шляхом навіювання створюється потрібна психологічна атмосфера та сприятливі обставини для формування у відповідній соціальній сукупності необхідного настрою, думки чи ставлення до процесів, що відбуваються. Навіювання потребує пасивного стану свідомості. Таким є вплив звичок, традицій, звичаїв. Цей безперервний обмін спричиняється до того, що кожному непомітно прищеплюють звички, погляди оточення. Навіювання характеризується тим, що об'єкт навіювання сприймає матеріал без будь-якої участі свідомості; навіювання унеможливує роздуми з боку об'єкта навіювання. Під час навіювання спочатку відбувається сприйняття інформації, що містить готові висновки, а потім на її основі формуються мотиви та настанови певної визначеної поведінки. Відмітною особливістю навіювання від повідомлення і

переконання є той факт, що за його допомогою від людини до людини передаються не стільки зовнішні моделі і образи поведінки, скільки думки, оцінки, соціальні цінності.

Таблиця 6.1

Види психологічного впливу за О. В. Сидоренко [16, с.82-83]

Вид впливу	Зміст впливу	Засоби впливу
переконавання	свідомий аргументований вплив на іншу людину чи на групу людей з метою змінити їхні судження чи рішення	пред'явлення адресату чітких та зрозумілих аргументів, визнання сильних та слабких сторін прийнятого рішення
навіювання	свідомий неаргументований вплив на людину з метою зміни її стану, ставлення до чогось	особистісний магнетизм, авторитет, впевненість поведінки, використання обставин
зараження	довільне та мимовільне передавання свого стану чи ставлення іншій людині	висока енергетика власної поведінки, артистизм, використання інтриги для залучення партнера у виконання дій, погляд «очі в очі», тілесний контакт
спонування до наслідування	здатність викликати бажання бути подібним до себе	публічна відомість того, хто впливає, демонстрація зразків високо моральної поведінки.
формування благосприятливості	створення в адресата позитивного ставлення до себе	прояв власної непересічності та привабливості, надання послуги адресату впливу
примус	вимога виконувати вказівки ініціатора, підкріплена погрозами (відкритими чи прихованими)	жорстко окреслені строки чи методи виконання роботи, накладання заборон, які не можуть бути оскаржені, залякування наслідками, погроза покарання

Чутки - це специфічний вид неформального міжособистого спілкування, у процесі якого сюжет, що певною мірою відбиває реальні або надумані події, стає надбанням широкої аудиторії. Вони поширюються за принципом геометричної прогресії тими людьми, які зацікавлені у цій інформації (ними стають, наприклад, працівники, що бояться скорочення, пенсіонери, що очікують підвищення пенсій тощо). Іноді саме завдяки чуткам формуються громадська думка, настрої та установки людей, змінюється інформаційна ситуація в організації.

Одним із видів навіювання є *самонавіювання*. Це свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Самонавіювання - найкращий спосіб для людини, яка хоче самовдосконалюватися, виправити свої недоліки, набути якихось вмінь. Менеджерам доцільно цим способом користуватися.

Психічне зараження - спосіб психологічного впливу, означає пряму, безпосередню і, як правило, неусвідомлену передачу від однієї людини до іншої якихось думок, переживань, образів. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах та в організованих групах, психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (особливо це спостерігається під час релігійного екстазу, паніки тощо). Це спосіб, при якому передається емоційний стан від однієї людини до іншої на несвідомому рівні. Внаслідок такого впливу людина швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово посилюється емоційний вплив за рахунок його «відбиття» від багатьох людей.

Психічне зараження може відігравати як деструктивну, так і позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом спостерігається у професійній діяльності. Наприклад, процес взаємозараження відбувається під час виконання менеджером і його партнерами складного завдання, і це стимулює їхній творчий розвиток. Якщо люди люблять свою справу, то успіхи одного заражають інших, викликаючи у них інтерес, захоплення, а не заздрість і погані настрої. Здібні люди (наприклад, актори, юристи, оратори) своїми словами, діями можуть так вплинути на людей, що ті переймаються чужими переживаннями як своїми власними, починають плакати і сміятися, сумувати і радіти, обурюватися і співчувати.

Найбільшого зараження зазнають люди в натовпі. *Натовп* - це сукупність індивідів, які утворюють численну аморфну групу, члени якої водночас взаємопов'язані чимось спільним і на певний час постійним інтересом. Людина в натовпі щезає як культурна особистість, стає істотою інстинктивною й імпульсивною, втрачає почуття відповідальності за те, що робить разом з усіма. При цьому люди в натовпі легко піддаються впливові, не завжди сприймають розумних доказів. Найбільш яскравий приклад дії зараження - *стан паніки*. Сам термін походить від імені грецького бога Пана, захисника пастухів, пасовищ та отар, який викликає своїм гнівом божевілля отар, що кидались у вогонь або прірву з незначної причини. Паніка викликає у спільноти людей певний емоційний стан деструктивного характеру, що є наслідком або дефіциту, або надлишку інформації про яке-небудь важливе явище.

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

- інформації було або недостатньо, або надмірно;
- інформація містила або страхітливі, або незрозумілі відомості (наприклад, про реальну чи уявну небезпеку);

- інформація була настільки сильною за своїм впливом, що здатна була викликати спочатку страх, а потім і шок. Їхнім динамічним вираженням є несвідоме прийняття певних зразків поведінки.

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

- початковий - поява якої-небудь інформації, здатної викликати страх, а потім і шок;

- основний (або деструктивний) - паніка нарощує свою силу під впливом дії розглянутого механізму взаємного багаторазового відбиття та приймає лавиноподібний характер;

- завершальний - під впливом різних факторів (виявлення хибності інформації, усунення причини, що викликала паніку, який охоплює приклад, здатний «включити» раціональну сферу психіки тощо) включаються раціональна сфера психіки та компенсаторні можливості психіки, відновлюється первісний емоційний стан.

Наслідування - особлива форма поведінки людини, яка полягає у відтворенні нею дій інших осіб на свідомому чи несвідомому рівні. Процес наслідування - повторення взірця або прикладу - заснований на імітації якихось зовнішніх виявів рухів, дій, поведінки інших людей, що характеризуються певною емоційною і раціональною спрямованістю, корисністю, значущістю. Наслідування може бути результатом власної ініціативи або впливу інших людей, які розраховують на це й стимулюють певну поведінку різними засобами. У колишньому СРСР на підприємствах було дуже поширено наставництво - прикріплення досвідчених працівників до тих, що тільки-но починають працювати. Молодий спеціаліст вчився у досвідченого, наслідуючи зразки його дій, стратегії та тактики розв'язання професійних завдань.

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 вищим (село - місту, жителі маленьких міст - жителям столиці тощо);

- по-третє, чим старша й освіченіша людина, тим менше вона піддається найпростішим зразкам наслідування, тим більш складних форм набуває сам процес наслідування. У дорослих, на відміну від дітей, наслідування є побічним способом освоєння світу, причому головний упор робиться на зовнішній малюнок поведінки, не зачіпаючи глибоких особистих характеристик.

Існує ще такий важливий спосіб впливу, як *переконання*. Основу методу переконання складає відбір, логічне впорядкування фактів і

висновків, їх розподіл і зв'язок згідно їх порівняльним значенням (ієрархія, послідовність, залежність). Логіка відіграє велику роль в оцінюванні партнера і його тексту, наприклад: обґрунтованими чи надуманими є його заперечення; чи суперечить партнер собі чи реальності; які варіанти партнер виключає; якщо він щось стверджує або заперечує, чи занадто він категоричний, захищений. Отже, переконання - це такий вплив однієї людини на іншу або групу, який діє на раціональне та емоційне в їхній єдності, формує нові погляди та відносини. На відміну від попередніх способів впливу, його використовують тоді, коли хочуть вплинути на свідомість людини. Якщо дія трьох перших механізмів пов'язана переважно з некритичним ставленням людей до інформації, поведінки, емоцій тих, хто діє на них, то переконання передбачає логічне мислення, критичний аналіз цих сигналів.

На підвищення ефективності переконання впливають такі умови:

- уміння встановити контакт, викликати довіру;
- витримка, терпіння й такт;
- уміння доводити, роз'яснити, спростовувати;
- подача нових ідей так, щоби вони асоціювалися з уже засвоєними;
- особиста переконаність, щирість;
- забезпечення однакового розуміння термінів, понять і виразів, які використовують сторони;
- урахування індивідуальних і вікових особливостей того, хто переконує, та психології малої групи.

Сама процедура переконання включає три види переконливих впливів:

- інформування;
- роз'яснення;
- доказ і спростування.

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, наслідування рідко вживаються в чистому вигляді. Найчастіше вони доповнюють одне одного, функціонують у системі.

6.2. Сутність та особливості управлінського впливу керівника.

Управлінський вплив використовується переважно в системі, де домінують статусні ролі (у першу чергу такі, як «керівник», «підлеглий» та ін.). Управлінський вплив розглядається як замкнена система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле складними багаторівневими зв'язками та відносинами на двох рівнях: когнітивному та емоційному.

На когнітивному рівні партнерів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоби визначити тактику впливу, найбільш ефективний прийом. У свою чергу, підлеглий пізнає керівника,

насамперед, із метою визначення міри довіри чи недовіри до нього, до змісту його впливу.

На емоційному рівні відбувається своєрідне «вчування» керівника та підлеглого. Емоційні відносини можуть мати як позитивний, так і негативний характер, бути доброзичливими та недоброзичливими, але в обох випадках вони впливають на спрямованість і силу управлінського впливу. Наприклад, за інших рівних умов позитивне ставлення підлеглого до керівника збільшує міру довіри та зменшує міру недовіри до дисциплінарних впливів останнього.

За своєю внутрішньою сутністю управлінський вплив являє три взаємозалежних між собою та послідовно перехідних один в одного етапи (рис.6.1).

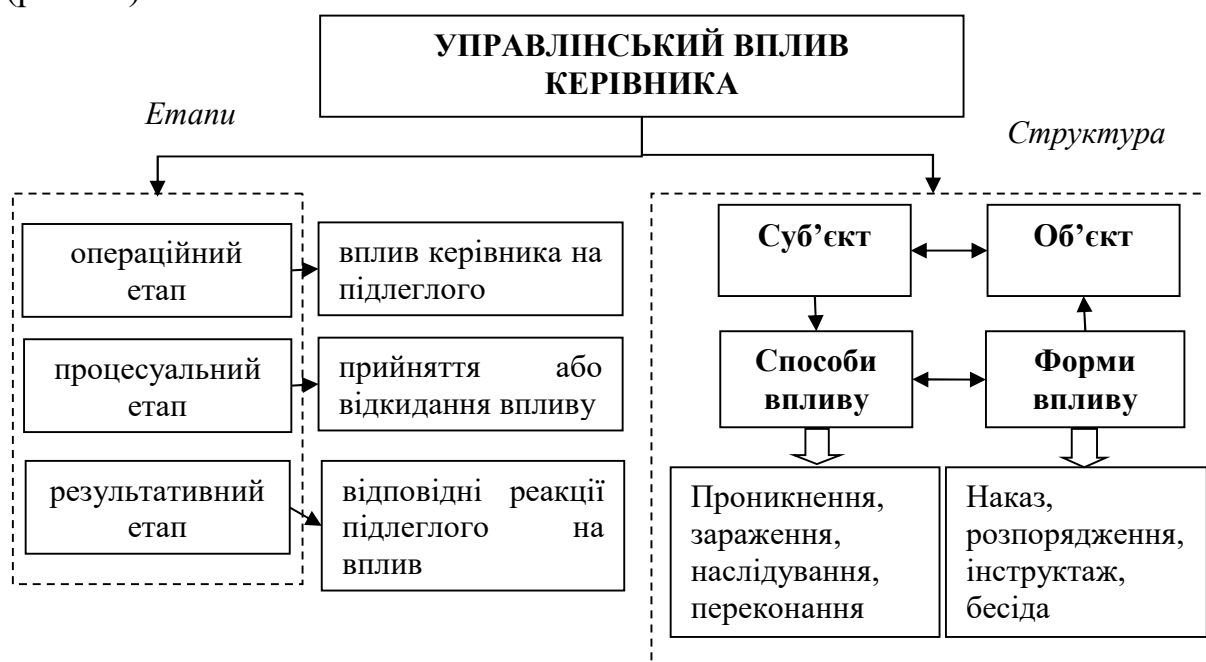


Рис.6.1. Структура управлінського впливу керівника.

До основних форм управлінського впливу відносять: наказ; розпорядження; указівку; інструктаж; рекомендацію; заклик; бесіду (табл.6.2).

Найважливішою формою управлінського впливу керівника є видача наказів (розпоряджень). Найчастіше керівникам не вистачає почуття впевненості. Вони ясно представляють, що необхідно робити, однак їм не вистачає здібностей і навичок домогтись якісного виконання всіх своїх розпоряджень. Це викликає в них постійне відчуття невідповідності своєму місцю. Структурно управлінське розпорядження включає ряд частин. У мотиваційній частині вказуються мотиви, причини та привід появи даного розпорядження. Змістовна частина включає загальні орієнтири, що та як треба виконати, відбиття прихованих при першому погляді взаємозв'язків і взаємовпливів. Зобов'язальна частина повинна бути чіткою та конкретною:

кому, коли, що та де необхідно виконувати. Крім цього в ній вказуються засоби забезпечення виконання рішення та контролю виконання. Важливо зазначити, що в цілому негативно впливають неконкретні вирази в цій частині по типу «поліпшити», «ужити заходів», «підсилити», «підвищити» тощо.

Таблиця 6.2

Види впливу у системі «керівник – підлеглий» [49, с.94]

№ з/п	Рівень розвитку підлегло, колективу	Форми впливу
	<i>Низький рівень:</i>	<i>«Авторитарна вказівка» (наказ):</i>
1	не хочуть працювати, не вміють працювати (низька кваліфікація, несумлінність працівників)	інструктаж, чіткі вказівки, що і як робити; постійний контроль роботи; за необхідності – покарання, відзначення помилок і гарно зробленої роботи, заохочення працівників до підвищення результатів роботи
	<i>Середній рівень:</i>	<i>«Популяризація» (доведення):</i>
2	хочуть працювати, але ще не вміють (недостатньо досвіду, хоча володіють певними базовими навичками, й старанні, сумлінні)	вказівки, інструктаж у популярній формі (наставництво, порада, рекомендація, надається і можливість самостійно працювати); регулярний контроль роботи; уважне, доброзичливе ставлення; інтенсивне спілкування (оцінювання індивідуальних, професійних і характерологічних якостей, виявлення спільних інтересів); за необхідності – застосування наказів; винагородження позитивної поведінки, за необхідності – покарання
	<i>Достатній рівень:</i>	<i>«Участь в управлінні» (співучасть):</i>
3	хочуть і вміють працювати (мають базові навички й кваліфікацію, достатні для більшості аспектів роботи). Подальший розвиток такої групи співробітників вимагає, щоб вони у своїй роботі брали на себе більше відповідальності й щоб їхній моральний стан залишався позитивним	проведення консультацій зі співробітниками з окремих питань, запитування порад від них; заохочення ініціатив підлеглих, висловлення їм своїх зауважень, пропозицій; надання більшої самостійності; обмеження прямих вказівок і контролю; створення системи самоконтролю співробітників; постановка цілей без уточнення способів їх досягнення; активне спілкування; винагородження активності, ініціативи, гарної роботи
	<i>Високий рівень:</i>	<i>«Передача повноважень» (делегування):</i>
4	хочуть і вміють працювати творчо (спеціалісти екстракласу, які досягли високої кваліфікації, відповідальні, ініціативні)	висунення проблем, пояснення цілей і досягнення згоди стосовно них; надання необхідних прав, повноважень співробітнику для самостійного розв'язання проблеми; уникання втручання у справи; підтримка самоуправління і самоконтролю у співробітників; надання підтримки у разі прохання про неї; серйозне реагування на прохання

6.3. Механізми соціальної перцепції. Маніпулювання і актуалізація.

Інтерація - (від англ. interaction, лат. inter + activus — діючий) - безпосередня міжособистісна взаємодія («обмін символами»), найважливішою особливістю котрої визнається здатність людини приймати на себе роль іншої. Одна з психічних функцій, складний процес прийняття й перетворення сенсорної інформації, що формує суб'єктивний цілісний образ об'єкта, який своєю чергою впливає на аналізатори через сукупність відчуттів, які ініціюються певним об'єктом, називається перцепцією. Соціальне сприймання (соціальна перцепція) розуміється як складний комплекс явищ і процесів, що забезпечують орієнтацію індивіда у соціальному середовищі і забезпечують для нього стан готовності до дії.

Термін «соціальна перцепція» уперше був введений Дж. Брунером усередині минулого століття. Спочатку під соціальною перцепцією розумілась соціальна детермінація перцептивних процесів. Пізніше дослідники надали поняттю дещо інше значення: соціальною перцепцією стали називати процес сприйняття так званих соціальних об'єктів, під якими мались на увазі інші люди, соціальні групи, великі соціальні спільноти.

Соціальна перцепція характеризується активною позицією соціальних суб'єктів, які в процесі взаємодії намагаються здійснювати взаємовплив з метою формування позитивного враження та подальшого досягнення певних цілей. Тож, категорію впливу визначено як ключову складову соціальної перцепції, що має великий потенціал у контексті зміни поведінки людини та наявної ситуації. Процеси соціальної перцепції включають не тільки сприйняття людини людиною, вони включають також власне процес сприйняття поведінки, її інтерпретацію в термінах причин поведінки і очікуваних наслідків поведінки, що сприймається, емоційну оцінку, побудову стратегії власної поведінки.

Невід'ємними складовими соціальної перцепції, окрім когнітивної (пізнання як сукупність уявлень про соціальний об'єкт, розуміння його як раціонально-логічне пояснення; прогнозування його станів і процесів), є:

- емоційна (емпатія, співчуття, співпереживання);
- діяльнісна (поведінкова, конативна);
- мотиваційна (відображає ступінь ідентифікації суб'єкта з об'єктом, визначає специфіку діяльнісного й емоційного компонентів та має регулятивний вплив на поведінку суб'єкта через знання про те, як об'єкт сприймання зорієнтовано у певних ситуаціях).

Важливим методичним принципом вивчення перцептивних процесів є також рефлексометричний принцип, за яким завдання дослідження рівня соціальної перцепції керівника полягає у як можливо більш точному відтворенні реакції підлеглого на певний стимул.

Керівник є об'єктом і суб'єктом соціальної перцепції одночасно. Будуючи взаємодію з іншими, він має враховувати не тільки свої потреби, мотиви, установки, але й інших людей. Це обумовлює необхідність дотримання принципу вивчення перцептивних аспектів у системі керівництва і підлеглості, що передбачає дослідження особливостей: – сприймання керівника керівництвом вищого рівня; – сприймання керівника підлеглими; – сприймання самим керівником соціального оточення [69, с.193].

У процесі професійної діяльності будь-якої галузі соціальна перцепція виконує важливі функції (мотиваційну, модифікаційну, перцептивно-діагностичну, регулятивну, порівняльно-оцінну, інформативно-гностичну тощо), які значною мірою зумовлюють особливості ділової взаємодії [33].

Виокремлюють два види механізмів соціальної перцепції залежно від типу сприймання: міжособистісного чи міжгрупового.

До механізмів міжгрупового сприймання відносять феномени «*інгрупового фаворитизму*» (тенденція сприяти в оцінці членам своєї групи у порівнянні з представниками інших груп. Тобто, «наші» завжди кращі, ніж «не наші»). Тому в чужому місті люди так радіють землякам, у чужій країні – співвітчизникам. Але це буває не завжди. Фаворитизм характерний не для всіх груп, а тільки сильних, які благополучно розвиваються, з позитивною системою внутрішньогрупових цінностей.) та «*фізіогномічної редукації*» (спроба судити про внутрішні психологічні особливості людини, її вчинки і прогнозувати її поведінку на основі типових для її групи рис зовнішності. Дуже активно цей механізм працює в галузі міжетнічних відносин, а також у ситуаціях соціальної взаємодії).

Міжособистісні механізми соціальної перцепції поділяються на механізми:

- пізнання і розуміння один одного (ідентифікація, емпатія, атракція, проекція, селекція);
- пізнання самого себе у процесі взаємодії (рефлексія);
- інтерпретації і прогнозування вчинків і почуттів партнера по взаємодії (децентрація, каузальна атрибуція, стереотипізація) [70, с.230].

У ситуації управлінської взаємодії керівника *ідентифікація* (процес ототожнення (уподібнення) себе з іншим індивідом або групою, основою якого є емоційний зв'язок; набуття, засвоєння цінностей, ролей, моральних якостей іншої людини, особливо батьків; копіювання суб'єктом думок, почуттів, дій іншої людини, яка є моделлю) з підлеглими найвищою мірою визначає високий рівень групової ефективності – найнижчий рівень групової ефективності зберігається у випадку неприйняття групою керівника як лідера та ідентифікації його з вищим керівництвом: у цьому випадку керівник, як правило, буде свою взаємодію з підлеглими тільки на суб'єкт-об'єктних принципах. Існує тісний зв'язок між ідентифікацією

та емпатією, яка виступає як один із засобів розуміння іншого (здібності людини емоційно відзиватися на проблеми іншої людини). *Емпатія* – особливий засіб розуміння іншої людини, коли домінує не раціональне, а емоційне сприйняття її внутрішнього світу. Найтиповішими формами емпатії є співпереживання і співчуття. Такі якості, як ригідність, егоцентричність, стриманість, є причиною низького рівня емпатії. Керівники з низьким рівнем емпатії не здатні відповісти на прихильність, хоча від інших її вимагають.

Атракція є соціально-психологічним явищем формування сприймання однієї людини іншою як привабливої. У результаті у суб'єкта сприймання формується своєрідна соціальна установка на іншу людину, у якій виокремлюють три компоненти: когнітивний, афективний і конативний, що характеризується схильністю до альтруїстичної діяльності по відношенню до об'єкту перцепції.

Важливим механізмом соціальної перцепції виступає *рефлексія* (механізм зворотного зв'язку) – усвідомлення кожним із учасників взаємодії того, як він сприймається іншим. У результаті відбувається подвійне дзеркальне відображення внутрішнього світу партнерів по взаємодії. Рефлексія здійснюється на основі встановлення зворотного зв'язку, дієвість цього механізму значною мірою пов'язана з орієнтацією керівника на самопізнання і саморозвиток.

Механізм *децентрації* означає подолання зосередженості індивіда тільки на власних інтересах, та переживаннях, розвиток здатності суб'єкта (керівника) розуміти іншу людину (підлеглого) як суб'єкта й особистість, відмінну від нього.

У ситуації нерозуміння, яка виникає в сумісній діяльності, застосовується механізм каузальної атрибуції. *Каузальна атрибуція* – це своєрідна інтерпретація та оцінка людиною причин і мотивів поведінки інших на ґрунті буденного досвіду. Феномен атрибуції (приписування) виникає тоді, коли у людини є дефіцит інформації про іншу людину. Теорія каузальної атрибуції – це теорія про те, як люди пояснюють поведінку інших, чи приписують вони причину дій внутрішнім диспозиціям людини (стійким рисам, мотивам і установкам), чи зовнішнім ситуаціям. Дослідники атрибуції виявили схильність людей ігнорувати ситуаційні причини дій і їх результатів на користь диспозиційних. Тенденцію суб'єктів сприйняття недооцінювати ситуаційні і переоцінювати диспозиційні впливи на поведінку інших було названо фундаментальною помилкою атрибуції [29, с.259].

Важливе місце у міжособистісному сприйманні керівником підлеглого відіграють його *стереотипи* щодо особистості підлеглого. Як відомо, стереотип – це стійкий і спрощений образ певного явища або людини, яким користуються як відомим «скороченням» під час взаємодії з

цією людиною. Стереотипи з'являються, як правило, внаслідок прагнення зробити висновок на підставі обмеженої інформації. Виокремлюють декілька класів стереотипів: антропологічні, соціальні, емоційно-естетичні. Установка на статусно-рольову характеристику особистості може привести до *когнітивного дисонансу*. Як правило, така невідповідність примушує суб'єкт сприймання направити внутрішню психологічну роботу на усунення дисонансу. Дані досліджень дозволяють припустити, що сприйманню керівника підлеглих може бути властиве завищення оцінки тих підлеглих, які у процесі розв'язання ділових завдань підтримують лідерство керівника і заниження оцінок тих підлеглих, які виявляли незгоду з рішеннями, запропонованими керівником або не підтримували керівника як лідера [70, с.231].

Маніпулювання є різновидом прихованого психологічного впливу на психічні структури людської особистості з метою одержання бажаного для маніпулятора результату.

Розглядаючи маніпуляцію у широкому сенсі, Г. Грачев та І.Мельник зробили висновок, що це поняття використовують у таких значеннях:

– як позначення специфічного загального підходу до соціальної взаємодії та управління, що передбачає активне використання різноманітних способів прихованого примусу людини (в цьому значенні маніпулювання заміняє термін «макіавеллізм» як зразок політичної діяльності, що не цурається будь-яких засобів для досягнення цілей);

– маніпуляція використовується як позначення специфічного виду психологічної взаємодії (міжособистісні маніпуляції, маніпуляції суспільною думкою, соціально – політичні маніпуляції тощо);

– поняття маніпуляції використовують для позначення певних організаційних форм застосування таємного примусу людини. Крім того, для позначення окремих способів, їхніх стійких поєднань, умов та організації застосування, можна використовувати такі поняття: маніпулятивні прийоми, маніпулятивні техніки, маніпулятивні технології тощо.

О. Самборська, порівнюючи характеристики маніпуляції та інших видів впливу, виокремила наступні її ознаки:

– маніпулятивний вплив не усвідомлюється реципієнтом (ця ознака відрізняє маніпуляцію від таких видів впливу, як переконування та санкціонування, але є спільною для зараження та навіювання);

– низька можливість реципієнта критично аналізувати інформацію (відмінність від переконування та санкціонування, спільність із зараженням та навіюванням);

– обмежена свобода в прийнятті рішення (обмежена соціальна автономність) – ця ознака є спільною для всіх видів психологічного впливу, окрім переконування;

– визнання змісту впливу морально прийнятним (характерно тільки для маніпуляції);

– унеможливлення висловлення власної точки зору з боку людини, яка підпадає під вплив;

– початкова розбіжність точки зору реципієнта з позицією комунікатора (властива всім видам впливу) [16, С.86].

6.4. Психологічні підходи до аналізу стилів керівництва.

Стиль управління — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих із метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Вибір стилю керівництва відповідно до теорії Статі Херси (ситуаційний менеджмент персоналу) ґрунтується на трьох змінних, а саме:

- задачецентрична поведінка керівника;
- антропоцентрична поведінка керівника;
- рівень професійної зрілості підлеглих.

Рівень як задачецентричної, так і антропоцентричної поведінки керівника визначається останньою складовою - рівнем професійної зрілості підлеглих. У свою чергу рівень професійної зрілості підлеглих - це професійні знання, уміння, досвід і навички працівників трудового колективу, тобто їхня кваліфікація. Рівень професійної зрілості підлеглих багато в чому залежить і в остаточному підсумку визначається соціальною активністю особистості.

Стиль керівництва відповідно теорії ситуаційного менеджменту С.Херси диференційований по наступних напрямках: «наказовий» - С1; «що продає» - С2; «учасницький» - С3; «делегувальний» - С4.

Кожен з вищевказаних стилів керівництва містить у собі елементи задачецентричної й антропоцентричної поведінки керівника залежно від рівня професійної зрілості підлеглих.

Стилю С1 - «наказовий» - відповідає низький рівень (Р1) професійної зрілості підлеглих, а значить для найбільш ефективного використання наказуючого стилю відповідає нестійка група підлеглих. Це значить, що керівник, використовуючи С1, повинен ставити мета перед підлеглими й обов'язково давати їм програму реалізації поставленої мети.

Стилю С2 - «що продає» - відповідає середній (Р2) ближче до низького рівень професійній зрілості підлеглих і , відповідно, виконавська група підлеглих ідеально підходить до реалізації стилю керівництва, що продає, надає вказівки. При використанні С2 керівник зобов'язаний ставити мету перед своїми підлеглими й пропонувати ідеї по реалізації поставленої мети.

Стилю С3 - «учасницький» - відповідає середній рівень (У3) ближче до високого професійній зрілості підлеглих. І цілі, і програма по реалізації поставлених цілей обговорюються при двосторонній комунікації керівника з підлеглими. Найефективніша група для реалізації С3 - ділова й програмно-цільова.

Стилю С4 - «делегувальному» відповідає високий рівень (У4) професійній зрілості підлеглих [36, с.54-55].

У наукових дослідженнях зафіксовані певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний із психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

- стиль не є вродженим, а формується в процесі діяльності й змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

- опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіку поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

- стиль керівництва пов'язаний із культурними цінностями, традиціями організації;

- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Основними характерними параметрами дослідження стилів керівництва є:

1. Взаємовплив керівника і співробітників.
2. Функціональна диференціація ролей з урахуванням компетентності членів групи.
3. Інформаційні та комунікаційні відносини (вертикальні, горизонтальні і діагональні інформаційні потоки).
4. Поведінка у конфліктних ситуаціях.
5. Увага керівника до підлеглих.
6. Довіра.
7. Задоволення потреб співробітників.
8. Орієнтація на цілі та результати.

У теорії і практиці управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

6.5. Класифікація стилів керівництва (традиційна та новаторська концепції).

Традиційна концепція стилю керівництва склалася в 30-ті рр. і була найпопулярнішою до середини 70-х рр. ХХ ст. Головними в структурі стилю керівництва вважали такі елементи: спосіб прийняття рішення; спосіб розподілу функцій у ході виконання завдань; форми контролю; оцінювання виконаних завдань; розподіл відповідальності. За цими показниками в межах традиційної концепції управління виділяли авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

Авторитарний стиль характеризується одноосібним прийняттям керівником рішень без в'яснення і врахування пропозицій та думок підопічних. Керівник самостійно координує і контролює діяльність групи, не допускаючи обговорення стратегічних і тактичних планів, програм, доручень; повідомляє підлеглим мінімум необхідної інформації, не прислухається до думок групи, вважає, що підлеглі повинні беззаперечно виконувати його накази і вказівки. Такий керівник не терпить зауважень, критики, ініціатив і самодіяльності, вимагає жорсткої дисципліни і безумовної слухняності. Надає перевагу прямим способам впливу: наказам, вимогам, покаранням, погрозам, які висловлює ясно, категорично і безапеляційно. Прийняття групою своїх рішень домагається, як правило, санкціями, нормативною владою, професійною компетентністю і авторитетом. Позитивними моментами авторитарного стилю є: не вимагає особливих матеріальних витрат; дозволяє швидше налагодити взаємодію між співробітниками і підрозділами; дозволяє швидко приймати рішення. Негативні моменти стилю: пригнічує ініціативу, відповідальність та самоконтроль працівників; вимагає громіздкої системи контролю за роботою персоналу; негативно позначається на морально-психологічному кліматі колективу; сприяє плинності кадрів; небезпека помилкових рішень через надмірні вимоги керівника відносно кількості і якості роботи; підвищує рівень бюрократизму.

Демократичний стиль керівництва характеризується насамперед частковим делегуванням функції керівництва групі, коли керівник розподіляє прийняття рішень, а значить і відповідальність за їх виконання, між собою та підлеглими. Група широко залучається до обговорення і вироблення цілей власної діяльності. Керівник інформує підопічних та отримує від них зворотний зв'язок, консультується з ними, допускає критику, дискусії, зауваження на свою адресу, заохочує прояви самостійності та ініціативності. Використовує переважно непрямі способи впливу: порада, натяк, пропозиція, побажання та ін. Рішення приймаються в результаті їх обговорення з підлеглими. Взаємостосунки керівника з групою ґрунтуються, як правило, на повазі, симпатії та довірі. Позитивними рисами демократичного стилю керівництва є: стимулює

творчу діяльність; ухвалення доцільних рішень; знижує незадоволеність співробітників від прийнятих рішень, оскільки вони приймаються спільно; підвищує мотивацію праці; розвантаження керівника; покращує психологічний клімат на підприємстві і задоволеність від виконаної роботи; підтримується розвиток співробітників. Негативними аспектами демократичного стилю є: не здійснюється суворого централізованого контролю; відповідальність за виконання може довго перекладатися; затягується процес ухвалення рішень і їх виконання; на обговорення проблеми витрачається значно більше часу; робота колективу буде успішною, лише якщо начальник володіє незвичайним талантом говорити з людьми і переконувати їх. Застосування демократичного стилю виправдане в таких випадках: при превалюванні творчого змісту роботи — передбачає приблизно рівний рівень освіти керівника і підлеглих, а також нематеріальне заохочення співробітника; при формуванні командних взаємин, оскільки формує доброзичливість і відвертість взаємин як між керівником і підлеглим, так і між самими підлеглими.

Стиль невтручання (*ліберальний*) характеризується тим, що керівник повністю випускає функцію прийняття рішень і контролю з своїх рук, перекладаючи її на членів групи, яка фактично стає групою без керівника. Група залишається цілком вільною у своїй поведінці. Такий керівник територіально присутній, але психологічно не справляє впливу на підлеглих, практично не втручається у групове прийняття рішень, займає пасивну, споглядальну, очікувальну позицію. Позитивними рисами ліберального стилю є: розвантаження керівника; можливість швидкого прийняття грамотних рішень у випадку їх делегування; співробітникам передаються компетенції і відповідальність за вчинені дії; сприяння розвитку ініціативи, трудової мотивації у співробітників; підтримується розвиток співробітників. Негативними моментами ліберального стилю є: не здійснюється суворого централізованого контролю за діями працівників; можуть бути затверджені ієрархічні відносини; відповідальність за виконання може довго перекладатися; сильна орієнтація на завдання, а не на співробітників; затягується процес ухвалення рішень і їх виконання; підлеглим надається повна свобода, яка може призвести до анархії.

Більш поширеними є проміжні або змішані в тій чи іншій пропорції стилі. На цій підставі А.Л.Журавльов і В.Ф.Рубахін пропонують виділяти сім стилів керівництва: директивний, колегіальний, ліберальний, директивно-колегіальний, директивно-ліберальний, колективно-ліберальний і змішаний [14, с.82].

Всі стилі керівництва можна розмістити за шкалою від демократичного до авторитарного: демократичний, кооперативний,

обмежена участь, бюрократія, невтручання, доброзичливо-деспотичний, авторитарний (рис.6.2).

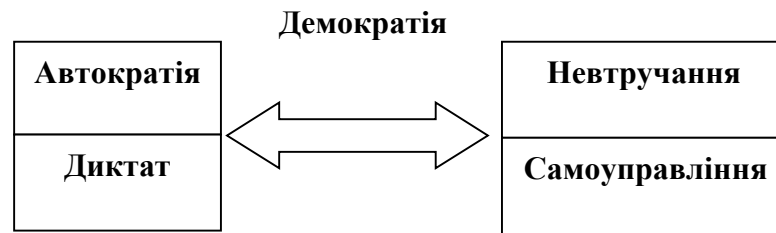


Рис.6.2. Континуум стилів керівництва.

Крім основних стилів керівництва, можна визначити такі їх різновиди, як прогресивний, делегуючий, самоцентристський, демотивуючий:

– прогресивний – прокладає дорогу усьому новому, проявляються елементи прогресу;

– делегувальний – при такому стилі кожен керівник успішно долає труднощі в роботі, тобто замінює другорядні і повсякденні справи основними, делегує частину справ підлеглим;

– самоцентристський – коли керівник замикає на собі зв'язки, процес діяльності організації;

– демотивуючий – сутність його полягає в тому, що йде явне перебільшення вказівок на помилки підлеглих, ніж на оцінку їх досягнень.

Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва.

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду «прихований» («анонімний»). Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає план дій всієї корпорації, невідома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався в період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і уповільнення темпів зростання компаній.

«Відкритий» («видимий») стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиве особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їх статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

Американські дослідники на основі аналізу анкет виділили критерії, згідно з якими підлеглі оцінювали керівників: а) увага до підлеглих; б) ініціювання структури. На цій підставі вони описали відповідні стилі керівництва, головною ознакою яких є орієнтація керівника на справу та на себе.

Уважний стиль. Характеризується турботою про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за хорошу роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених сподівань у ставленні до співробітників.

Ініціювання структури. Цей стиль підкреслює вміння керівника сформулювати мету й розробити план для її досягнення. Поведінка керівників, які ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування працівників про вимоги до неї, стимулювання до застосування уніфікованих процедур.

Американські дослідники Р.Блейк і Дж.Моутон запропонували модель управлінської мережі, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і людей. Застосування цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:

Невтручання - низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, який провадить такий стиль, не керує, а сам багато працює, не докладає зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва.

Стиль «керування завданнями». В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому стиль ще називають «режимом підпорядкування керівникові». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

Стиль «золотої середини». Керівник, який дотримується його, прагне спрямувати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їх інтереси.

Командний стиль. Характеризується прагненням керівника поєднати у своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керування створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, прояв ініціативи, колективне вирішення конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у розробці мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Патисипативний стиль управління – поширення власності на засоби виробництва і управління на працівників підприємства. Патисипативний підхід у керівництві передбачає, що керівники довіряють підлеглим у робочих питаннях, завжди вислуховують і конструктивно використовують їх думку, організують широкий і всебічний обмін інформацією, залучають підлеглих до постановки цілей і контролю за їх досягненням, широко використовуючи різноманітні засоби стимулювання. Необхідними передумовами для здійснення патисипативного управління на сучасних підприємствах є: інформованість працівників про економічний стан компанії; навчання персоналу, яке поглиблює знання співробітників і дозволяє їм приймати більш ефективні рішення і вносити більш актуальні пропозиції; делегування повноважень і прийняття рішень працівниками, участь може обмежуватися лише внесенням пропозицій, а може прийняттям кінцевого рішення; винагорода, яка повинна бути не тільки за виконання своїх безпосередніх обов'язків, але і за внесення пропозицій і висунення ідей. Чим більше відображення в житті компанії знаходять ці елементи, тим сильніше працівники залучені в управління [64, с.181].

Отже, стиль керівництва є сталим у звичайних ситуаціях, зміни яких можуть зумовити адаптацію або зміну стилю. Для переважної більшості керівників характерний певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

6.6. Поняття типу керівника в психології управління. Сучасні типи керівників.

Тип керівника — сукупність характерологічних особливостей, які в узагальненій формі описують певну категорію людей, пов'язаних з управлінською діяльністю.

На формування типу керівника впливають: політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо); виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; загальнолюдські цінності; цінності конкретного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони» тощо); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (проявляється переважно в потребах); національний менталітет.

Залежно від особливостей мислительно-інтелектуальної діяльності японський дослідник Т. Коно виділяє 4 типи керівників: консервативно-інтуїтивний; консервативно-аналітичний; новаторсько-інтуїтивний; новаторсько-аналітичний.

Керівник новаторсько-аналітичного типу відрізняється особливою відданістю організації, енергійністю, новаторством, чуйністю до нових інформації та ідеям, генеруванням більшого числа ідей і альтернатив,

швидким прийняттям рішень, інтеграцією колективних дій, чіткістю у формулюванні цілей і установок, готовністю враховувати думку інших, терпимістю до невдач.

Також зустрічається й така типізація: двигуни, енерджайзери, оцінювачі та гармонізатори. Керівники-двигуни сконцентровані на досягненні результатів, тому вимагають від співробітників максимальної самовіддачі, не схильні до дружніх відносин з підлеглими. До енерджайзерів належать активні керівники, які не бояться труднощів. Вони завжди енергійні, швидко приймають рішення і вимагають того ж від своїх підлеглих. Оцінювачі досить вимогливі, але справедливі. Вони цінують працьовитість і вміння доводити почате до кінця. Для прийняття важливих рішень їм потрібно чимало часу, тому вони негативно реагують на будь-які відхилення від початкового плану. Гармонізатори цінують командну роботу і взаємодопомогу, досить вимогливі, але вони ніколи не йдуть на конфлікти з підлеглими.

Відповідно моделі РАЕІ Іцхака Адізеса для процвітання будь-якої організації, її результативної роботи важлива комбінація чотирьох основних функцій:

1. Producing results - виробництво результатів, власне, заради яких організація існує;
2. Administering - адміністрування, необхідне для забезпечення ефективності;
3. Entrepreneuring - підприємництво, що служить для управління змінами;
4. Integrating - інтеграція, необхідна для забезпечення життєздатності організації в довгостроковій перспективі за рахунок об'єднання її елементів.

В залежності від домінуючої функції І. Адізес виділяє чотири типи керівників:

1. Виробник (продюсер) - Раеі;
2. Адміністратор - рАеі;
3. Підприємець - раЕі;
4. Інтегратор - раеІ.

Прописні букви (Р, А, Е, І) в кодї показують, що функція блискуче виконується, малі літери (р, а, е, і) означають, що функція виконується керівником задовільно. Погане виконання або невиконання функцій позначається прочерком.

Виробник (producer) орієнтований, в першу чергу, на результат, що представляє собою задоволення потреб своїх клієнтів, яких буде все більше, за умови створення достатньо якісних товарів або надання послуг в повній мірі.

Адміністратор (administrator) - націлений на оптимізацію та мінімізацію використання наявних ресурсів. Також він повинен систематизувати весь процес управління організацією, упорядкувати його, встановити так званий бюрократичний порядок, прописавши всі функціональні обов'язки, визначивши права та обов'язки керівників різного рівня, забезпечити стандартизований документообіг.

Ці два типи керівників вже можуть забезпечити успішне функціонування організації, але вони не зможуть займатися її розвитком, адаптацією до мінливих обставин, діловому середовищі.

Підприємець (entrepreneur) здатний вигадувати і успішно впроваджувати нове, у нього завжди багато планів та ідей. Такого керівника часто не тільки люблять, але й бояться, так як він може повністю все переосмислити і запропонувати щось дуже креативне. Наявність таких ідей і дозволяє будь-якій організації не зупинятися на досягнутому, а йти далі, розвиватися.

Інтегратор (integrator) - це не просто керівник, це лідер, здатний створити спільні традиції, цінності, корпоративну культуру організації. Він визначає загальну для всіх стратегічну мету, закликає працювати всім разом, тим самим підтримуючи в організації єдність.

На думку Адізеса, варіантів РАЕІ-коду дуже багато - їх стільки, скільки всіх людей на землі. Замінивши літери, цифри від 1 до 9, можна отримати більш точні коди. Так, наприклад, у керівника з кодом 1935 найкраще буде виходити А-функція, гірше справи йтимуть з І і Е-функціями, і гірше за всіх буде виконуватися Р-функція.

Ідеального керівника, який може одночасно виконувати всі чотири функції, на думку І. Адізеса, не існує. Щоб бути дійсно гарним керівником, достатньо хоча б мінімально уміти виконувати кожен з функцій і мати стиль, що відповідає етапу життєвого циклу організації.

Контрольні запитання:

1. Опишіть основні види психологічного впливу.
2. В чому полягає відмінність навіювання від переконання.
3. Опишіть ключові засади управлінського впливу керівника.
4. Наведіть механізми соціальної перцепції.
5. В чому полягає відмінність маніпуляції та актуалізації?
6. Які параметри враховуються при дослідженні стилів керівництва?
7. Охарактеризуйте традиційні стилі керівництва. В чому полягають їх позитивні та негативні аспекти.
8. Які існують новітні стилі управління? Чим вони відрізняються?
9. Яким чином на роль керівника в організації впливає стадія життєвого циклу та структура організації?
10. Наведіть класифікацію типів керівників за І.Адізесом.

ТЕМА 7 ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- 7.1. Психологія контакту. Рольові позиції спілкування.
- 7.2. Функції управлінського спілкування.
- 7.3. Особливості ділового спілкування.
- 7.4. Практика ведення переговорів.
- 7.5. Міжкультурний та гендерний аспекти ділового спілкування.

7.1. Психологія контакту. Рольові позиції спілкування.

Більшість вітчизняних дослідників розмежовують поняття «спілкування» і «комунікація», підкреслюючи, що, на відміну від комунікації, у спілкуванні відображена вся складність реального світу людських відносин з його цінностями й суб'єктивними смислами. Крім того, якщо в понятті «спілкування» наголос робиться на взаємному обміні інформацією (діалогічність, взаєморозуміння), то в понятті «комунікація» наголошується на передачі інформації (табл.7.1).

Таблиця 7.1

Психологічні підходи до виміру спілкування

Основні підходи	Ракурс наукового вивчення	Погляд на проблему ефективності взаємодії, коли успіх визначається:
Інтеракційний	як засіб організації узгодженої дії (взаємодія)	Умінням партнерів формувати та узгоджувати адекватну модель спільних дій
Інформаційний	як процес вибору конструктивних стратегій комунікативним середовищем (комунікативна діяльність)	Умінням обирати, реалізувати та коректувати свої цілі і стратегії досягнення
Діалогічний	як простір “Зустрічі”, Діалогу, “спів-буття”, спільності життєвих світів суб'єктів	Мірою діалогічності взаємодії, яка сприяє особистісному зростанню її учасників

За використанням знакових систем виділяють такі види спілкування:

- 1) вербальне (словесне) спілкування, яке поділяється на усне та писемне мовлення;
- 2) невербальне (безсловесне) спілкування, до якого належать візуальні засоби спілкування.

Кінетичні засоби ділового спілкування, які людина сприймає зорово, виконують виразно регулятивну функцію спілкування. До кінетики належать виразні рухи, що виявляються в міміці, позі, жести, погляді, ході.

Просодичні та екстралінгвістичні засоби спілкування. Характеристики голосу відносять до просодичних і екстралінгвістичних явищ. Просодика – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних аспектів мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила

наголосу. Екстралінгвістична система – це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних виявів людини: плачу, кашлю, сміху, подиху та ін. Просодичними і екстралінгвістичними засобами регулюють мовленнєвий потік, економлять мовні засоби спілкування, вони доповнюють, замінюють і передбачають мовні висловлювання, передають емоційні стани.

Такесичні засоби спілкування. До такесичних засобів спілкування належать динамічні дотики у формі рукостискання (домінантне (рука зверху, долоні повернуті вниз), покірне (рука знизу, долоні повернуті вгору) та рівноправне), поплескування, поцілунки.

Проксемічні засоби. Спілкування завжди просторово організоване. Одним з перших просторову структуру спілкування став вивчати американський антрополог Е. Холл, який увів термін «проксеміка», буквальный переклад якого означає «близькість». До проксемічних характеристик належить орієнтація партнерів в момент спілкування й дистанція між ними (інтимна відстань - від 0 до 45 см; · персональна - від 45 см до 1 м 20 см зі знайомими людьми; · соціальна - від 1 м 20 см до 3 м 60 см – переважно під час спілкування з чужими людьми й під час офіційного спілкування; публічна - 3 м 60 см і більше). На проксемічні характеристики спілкування мають прямий вплив культурні та національні фактори.

Трансактний аналіз (від лат. *transactio* – угода і грец. *analysis* – виклад, розчленування). Сучасний трансактний аналіз містить у собі теорію особистості, теорію комунікацій, аналіз складних систем і організацій, теорію дитячого розвитку. *Теорія трансактного аналізу* Е. Берна виходить з того, що транзакція - одиниця акту спілкування, протягом якої співрозмовники знаходяться в одному з трьох «его-станів» «Я». У процесі взаємодії можуть в тій чи іншій мірі проявлятися такі стани людини як «батько», «дорослий», «дитина» (рис.7.1). Его-стани – це сукупність зв'язаних один з одним способів поведінки, думок і почуттів як спосіб прояву нашої особистості в певний момент. Зрілість людини проявляється в здатності гнучко застосовувати різні форми поведінки в залежності від її цілей і життєвих обставин.

«Батько» – «его-стан» з інтеріоризованими раціональними нормами повинностей, вимог і заборон. «Дитина» – емотивний початок у людині, що виявляється в двох видах: «природна дитина» – припускає всі імпульси, властиві дитині: довірливість, безпосередність, захопленість, винахідливість; додає людині чарівність і теплоту, але водночас вона примхлива, уразлива, легковажна, егоцентрична, уперта й агресивна; «адаптована дитина» – припускає поведінку, що відповідає чеканням і вимогам батьків, якій характерна підвищена конформність, непевність, боязкість, сором'язливість. Дорослий «Я-стан» – здатність людини

об'єктивно оцінювати дійсність за інформацією, отриманою внаслідок власного досвіду і на основі цього приймати незалежні, адекватні певній ситуації, рішення. Дорослий стан здатний розвиватися протягом усього людського життя.

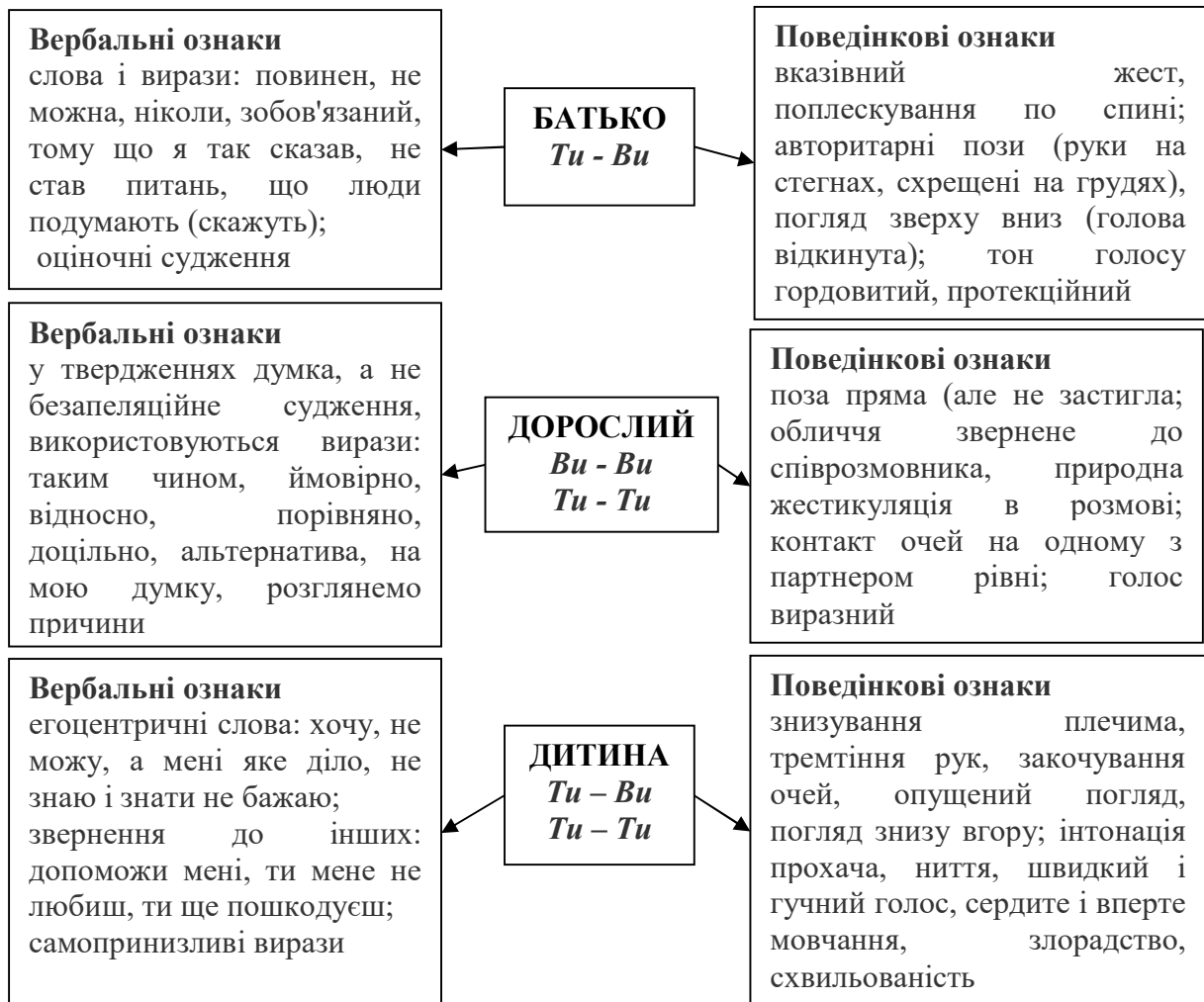


Рис.7.1. Рольові позиції спілкування.

«Батько» – це подана концепція життя, «Дитина» – концепція життя через почуття, то «Дорослий» – це концепція життя через мислення, заснована на збиранні й обробці інформації. «Дорослий» у Е.Берна відіграє роль арбітра між «Батьком» і «Дитиною». Він аналізує інформацію, записану в «Батька» і «Дитини», і вибирає, яка поведінка найбільше відповідає певним обставинам, від яких стереотипів необхідно відмовитися, а які бажано залучити.

Трансактний аналіз містить:

- 1) структурний аналіз – аналіз структури особистості;
- 2) аналіз трансакцій – вербальних і невербальних взаємодій між людьми;

3) аналіз психологічних ігор, схованих трансакцій, що приводять до бажаного наслідку – виграшу;

4) аналіз сценарію (скрипт-аналіз) індивідуального життєвого сценарію, котрому мимоволі підкорюється людина.

Особливо виділяються дві проблеми: контамінації, коли змішуються два різних «его-стани», і виключення, коли «его-стани» жорстко відмежовані один від одного [48, с.571].

Трансакціями називаються вербальні і невербальні взаємодії між людьми. Трансакція – це обмін діями між «его-станами» двох людей. Дії можуть бути умовними або безумовними, позитивними або негативними. Розрізняють трансакції паралельні (додаткові), перехресні і приховані.

При паралельній трансакції очікування людей, які контактують між собою, відповідають взаємним очікуванням і відповідають здоровим людським відносинам. Такі взаємодії не провокують конфлікти і можуть продовжуватися необмежений час. Стимул і реакція у відповідь при такій взаємодії відображуються паралельними лініями.

Конфліктогенною здатністю володіють перехресні трансакції. У цих випадках на стимул дається несподівана реакція, активізується невідповідний стан «Я». Приховані трансакції відрізняються від попередніх тим, що включають більше двох станів «Я», оскільки повідомлення в них маскується під соціально прийнятним стимулом, але у відповідь реакція очікується з боку ефекту прихованого повідомлення, що і складає суть психологічних ігор.

Ігри в трансактному аналізі прийнято називати серії наступних одна за одною паралельних прихованих трансакцій з чітко визначеним результатом, який можливо передбачити і в якому зацікавлений той або інший гравець. Це набір трансакцій з прихованою мотивацією, серія ходів, які містять пастку або каверзу. Як виграш виступає певний емоційний стан, до якого у гравця є несвідоме прагнення, – і це далеко не завжди позитивне відчуття, задоволення або радість, а частіше це негативне відчуття або неприємне відчуття, що є для гравця «улюбленим» (звичним).

Для ідентифікації сценаріїв та ігор С. Карпман запропонував дидактичну методику «Трикутник долі» (драматичний трикутник). Три вершини його відповідають позиціям Жертви, Рятувальника і Переслідувача:

- жертви страждають, проявляють безпорадність і не можуть відчувати, коли з ними все гаразд;
- рятувальники відчують себе в порядку, тільки допомагаючи жертвам;
- переслідувачі критикують оточуючих, маніпулюють ними, ставлячи в положення жертви.

В результаті виникає постійне повторення програваних ролей. Щоб припинити такий розвиток подій, необхідне осмислення і прикладання свідомих зусиль для розриву «замкнутого кола». У роботі Е. Берна «Ігри, в які грають люди» описані десятки ігор, що розрізняються за кількістю гравців, за психологічним матеріалом, що використовується, психодинамічними характеристиками, інстинктивними потягами, гнучкістю, інтенсивністю

7.2. Функції ділового спілкування.

Ділове спілкування характеризується низкою особливостей (рис.7.2).



Рис.7.2. Особливості ділового спілкування.

Управління діяльністю доцільно розглядати на двох рівнях: інтегральному і локальному.

На інтегральному рівні управлінське спілкування забезпечує життєдіяльність підприємства в цілому і виконує такі функції:

1. *Регулятивну*, що дозволяє організовувати спільні дії, планувати, з'ясувати, координувати, оптимізувати взаємодію різних об'єктів управління.

2. *Соціального контролю*. Способи виконання завдань, принципи й форми професійної діяльності мають нормативний характер, їх регламентація у розпорядженнях, вказівках, групових і соціальних нормах забезпечує цілісність і організованість підприємства, координацію та узгодженість дій виконавців.

3. *Соціалізація*. Починаючи працювати в колективі, молоді спеціалісти не лише засвоюють комунікативну культуру, а й вчаться розуміти партнерів, швидко орієнтуватися в ситуації спілкування і взаємодії, слухати й говорити, що важливо як у плані міжособистісної адаптації, так і для здійснення безпосередньої професійної діяльності. Важливе значення при цьому має вміння діяти в інтересах трудового колективу, доброзичливе, зацікавлене й терпляче ставлення до співробітників.

4. *Соціально-педагогічну*. У процесі спілкування вдосконалюється професійна компетентність, відбувається виховання і розвиток особистості працівника, передається практичний досвід.

У результаті систематичних контактів у ході спільної діяльності учасники спілкування набувають різноманітних знань про самих себе, про партнерів, про способи найраціональнішого виконання поставлених перед ними завдань. А також засвоюють необхідні професійні практичні навички.

На локальному рівні розглядаються функції, що реалізуються в процесі конкретної взаємодії та забезпечують досягнення певних цілей в акті спілкування.

Контактна, яка передбачає встановлення контакту як стану спільної готовності керівника і підлеглого до прийому й передачі повідомлення та підтримки взаємозв'язку у формі взаємоорієнтації.

Інформаційна забезпечує обмін повідомленнями, тобто прийом і передачу будь-яких відомостей у відповідь на запит. В управлінні це перш за все донесення управлінського рішення до виконавця (наказу, доручення, завдання), одержання інформації про хід і результати виконання завдання, а також обмін думками, планами тощо.

Спонукальна, у ході реалізації якої здійснюється стимуляція активності об'єкта управління, спрямування його на виконання тих або інших дій.

Координаційна, мета якої - взаємна орієнтація і з'ясування способів дій людей у ході організації та здійснення спільної діяльності.

Розуміння — адекватне сприйняття і оцінювання смислу повідомлення, розуміння партнерами по спілкуванню намірів, настанов, переживань, станів один одного.

Амотивна — збудження в партнері необхідних емоційних переживань (обмін емоціями), а також змін за допомогою партнера переживань і станів ініціатора спілкування.

Установлення стосунків — усвідомлення і фіксація людиною свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків, у яких вона функціонує.

Впливу — зміни стану, поведінки, особистісних смислових утворень партнера, у тому числі його намірів, настанов, думок, рішень, уявлень, потреб, дій, активності тощо.

Неправильна форма управлінського спілкування породжує негативні реакції учасників взаємодії, які свідчать про наявність негативних взаємовідносин і вказують на такі ознаки неефективного управління:

- незадоволеність від належності до установи, у якій відбувається процес діяльності;
- незадоволеність від процесу роботи;
- виникнення інтриг та конфліктів;
- накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків тощо.

7.3. Особливості ділового спілкування.

Ділове спілкування – це комунікація, тобто обмін інформацією, важливою для учасників спілкування. Головною метою ділового спілкування є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності.

Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами. Ділове спілкування, як комунікація повинно бути ефективним, сприяти досягненню цілей учасників спілкування. Воно передбачає вирішення таких питань: які засоби комунікації і як правильно їх використовувати в процесі спілкування; як подолати комунікативні бар'єри нерозуміння і зробити комунікацію успішною.

Форми розмовного спілкування можуть бути різними - як індивідуальні, так і колективні. Серед індивідуальних форм найбільш уживаними є ділова бесіда та розмова телефоном.

Ділова бесіда – це передача інформації, обмін думками з певних питань і проблем, це словесний контакт, ініціатор якого переслідує певну мету. Бесіда слугує оперативному вирішенню проблем, вона пов'язана з потребою робити висновки та пропозиції на підставі аналізу ситуації.

Прикладом професійної комунікації можуть служити співбесіди при прийомі на роботу і звільненні, аналіз конфліктних ситуацій, обговорення професійних труднощів працівників. Характерна межа ділових бесід – ефект зворотного зв'язку, який дозволяє керівнику негайно реагувати на вислови співрозмовника, що визначає переваги ділової бесіди над письмовою комунікацією (ділові листи, доповіді, циркуляри тощо). При всій своїй звичності, повсякденності (керівник взаємодіє за день з багатьма людьми) ділова бесіда як форма професійної комунікації багато що дає фахівцю, дозволяючи йому диференційовано підходити до людини і предмету обговорення, виявляти переконання, вислуховувати заперечення, критичні оцінки, пропозиції, що підвищують компетентність, сприяє усвідомленню спільності учасників бесіди, а також відповідальності керівника, його значущості у вирішенні обговорюваних проблем і результатів бесіди [9, с.55].

До колективних форм спілкування належать: нарада, збори, конференція, переговори, презентація та ін.

Нарада — це засідання, на якому обговорюються різноманітні питання, дії, заходи, в процесі якого виробляється групове рішення і розподіляється відповідальність за нього між учасниками взаємодії. Слово «нарада» утворилося від дієслова «радитися», тобто спільно обговорювати.

За способом взаємодії учасників наради Ф.І. Хміль характеризує такі види нарад [34, с. 82-83]:

- диктаторська – керівник установи ознайомлює зі своїм розпорядженням чи з тими, що надійшли з вищих інстанцій, причому без обміну думками;

- автократична – майже синонім до диктаторської (хоча кожен із небагатьох присутніх відповідає на запитання керівника, але не вступає з ним у дискусію);

- сегрегативна (лат. sergero – відокремлюю, розподіляю) – доповідає заздалегідь призначена особа, у дебатах беруть участь кілька учасників, яких обирає голова наради; вона може спричинити розкол у колективі, тому слід зважати на доцільність або недоцільність її проведення;

- дискусійна – обмін думками і власним баченням розв'язання проблеми з прийняттям рішення, яке потім затверджується керівництвом; інколи після такої наради керівник одноосібно приймає рішення;

- вільна – вільний обмін думками, без обов'язкового прийняття рішення (виникає в кулуарах офіційної наради);

- проблемна – тут використовується метод «мозкової атаки» («мозкового штурму») для визначення проблеми надзвичайної ваги; з обов'язковими доповідями, відповідями на запитання, навіть дебатами (суперечками) і прийняттям рішень;

- інструктивна (інформаційна) – подібна до диктаторської, але проводиться за необхідності конкретизувати завдання для виконання розпоряджень, що надійшли, встановлення терміну виконання та обсягу доручень;

- оперативна (так звана «п'ятихвилинка», «літучка», «диспетчерська») – проводиться з метою одержання інформації про стан виробничих справ, рішення приймає голова (часто керівник вищої ланки) чи пропонує певну допомогу у вирішенні обговорюваних проблем; може мати інформаційно-пізнавальний, контрольно-регульований, нормативно оцінний або творчо-пошуковий характер .

Збори проводяться з метою спільного осмислення певного питання. Основними орієнтирами у підготовці зборів слугують нормативно-розпорядчі документи, що регламентують діяльність самої організації в цілому і зборів як колегіального органу управління. До таких документів належать: установчий договір, статут організації, законодавчі акти, які виконують роль типових положень для подібних установ. У цих документах нерідко містяться вказівки щодо питань, які можуть бути винесені на колегіальне обговорення, внесені до порядку денного зборів. Крім того, в організаційно-розпорядчих документах часто подається опис процедури підготовки до зборів, регламент цієї роботи, що визначають ступінь доцільності певних технологій ділової взаємодії. Як на етапі підготовки до зборів, так і під час проведення необхідно враховувати індивідуальні особливості учасників. Застосовувані комунікативні психотехніки повинні бути спрямовані на створення настрою на конструктивне вирішення проблем. Організатори зобов'язані забезпечити розуміння учасниками зборів того, що саме від їхньої волі і намірів багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому..

Конференція. Мета конференції полягає в тому, щоб довести запропоновану ідею до необхідності відповідних змін, виробити загальний погляд на майбутнє, накреслити перші кроки до реалізації змін і сприяти активній участі присутніх у їх проведенні. На конференціях, спрямованих на пошук стратегічних змін у режимі реального часу, генерується набагато більше інформації, ніж в інших формах колективного обговорення.

7.4. Практика ведення переговорів.

Ділові переговори як адресатоцентричний діалогічний формат комунікації у специфічному соціальному контексті є динамічною системою, основу якої становить переговорний процес у сукупності мовних та позамовних чинників. Як логіко-психологічне явище, переговори будуються за законами логіки, мають чітку логічну структуру і здійснюються з метою справити вплив на свідомість та емоції опонента.

Ефективність та успішність переговорів багато в чому залежить від підходу до їх проведення. Під підходом до переговорів розуміється основний принцип, з якого виходять їх учасники: розглядають вони переговори як продовження боротьби або як процес вирішення проблеми, що передбачає спільні зусилля.

У науковій літературі виділяється кілька таких підходів, зокрема «жорсткий», «м'який» та принциповий підхід (табл.7.2).

Таблиця 7.2

Підходи до ведення переговорів [20, с.107-108]

Параметр	«М'який» підхід	«Жорсткий» підхід	Принциповий підхід
Суб'єкти	Друзі	Противники	Разом вирішують проблему
Мета	Угода	Перемога	Розумний результат, що досягнутий ефективно та дружельно
Поступки	Робити поступки для культивування відносин	Вимагати поступки як умову для продовження відносин	Відокремити людей від проблеми
Курс при вирішенні проблем	М'який курсу у відносинах з людьми та при вирішенні проблеми	Жорсткий курсу у відносинах з людьми та при вирішенні проблеми	М'який курсу у відносинах з людьми, проте жорсткий при вирішенні проблеми переговорів
Довіра	Довіряти іншим	Не довіряти іншим	Продовжувати переговори незалежно від ступеня довіри
Позиція	Легко змінювати свою позицію	Твердо дотримуватися своєї позиції	Концентруватися на інтересах, а не на позиціях
Поведінка	Робити пропозиції	Загрожувати	Аналізувати інтереси
Прихована думка	Розкривати свою приховану думку	Вводити у оману відносно своєї прихованої думки	Уникати виникнення непотрібної лінії
Односторонні поступки	Допускати односторонні втрати заради досягнення угоди	Вимагати односторонніх дивідендів як плати за погодження	Обмірковувати взаємовигідні варіанти
Відповідь	Шукати єдину відповідь: ту, на яку вони погодяться	Шукати єдину відповідь: ту, на яку погодитись ви	Розробляти багатопланові варіанти вибору: приймати рішення потім
Фокусування	Наполягати на погодженні	Наполягати на своїй позиції	Наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв
Змагання волі	Намагатися уникнути змагання волі	Намагатися виграти в змаганні волі	Намагатися досягнути результату, керуючись критеріями, що не мають відношення до змагання волі
Тиск	Піддаватися тиску	Застосовувати тиск	Розмірковувати; поступатися доводам, а не тиску

Історично першими були два протилежні підходи до проведення переговорів – «жорсткий», або торг, і «м'який», або спільний з партнером пошук вирішення проблеми. Родоначальниками «жорсткого підходу» до переговорів були американські дослідники С. Сіджел і Л. Фурекер, які вважали, що поступки на переговорах однією стороною спричиняють посилення іншої. Автором концепції «м'якої» стратегії проведення переговорів є Ч. Осгуд, на думку якого найбільші вигоди на переговорах можна отримати в результаті спільних поступок.

Найбільш успішною моделлю переговорів вважаються принциповий переговор або Гарвардський проект - принциповий підхід до переговорів означає жорсткий підхід до розгляду сутності справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.

Згідно Гарвардського проекту виділяються наступні принципи, що соціально нормують переговори:

- виховання дружби і солідарності, які в результаті змушують думати про стан інших учасників;
- соціальний тиск, що вимагає виконання норм; -
- система санкцій у разі ухилення від виконання норм.

В основі Гарвардського проекту знаходяться наступні чотири основні пункти: люди, інтереси, варіанти, результат.

Потрібно робити розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів. Той факт, що в процесі переговорів учасники ототожнюють опонента з проблемою, суттєво шкодить ефективності переговорів. В ході переговорів потрібно зосередитись на інтересах, а не на позиціях. Інтереси – це те, чого сторони хочуть досягти за допомогою переговорів, тоді як позиціонування – це те, що сторони вирішили за інтересами. Сутність суперечності в переговорах представляється не в позиціях, а в інтересах, тобто необхідним є формулювання переліку інтересів сторін. З метою оптимізації переговорного процесу, опоненти повинні бути точними щодо питань, що обговорюються, повинні визнати інтереси іншої сторони і продемонструвати це, підтримувати процес суворо в рамках об'єктивних критеріїв, стандартів і принципів, однак учасники переговорів повинні бути привітні і ввічливі, але в той же час, негнучкі стосовно принципів та об'єктивності. Перш ніж вирішити, що робити, необхідним є виділення кола можливостей. Доцільним представляється розширення спектру варіантів ще перед початком переговорів, узгодження різних інтересів і уподобань, визначення взаємовигідних інтересів в якості цілей. Можливі рішення повинні враховувати загальні інтереси учасників. Узгодження інтересів допомагає знайти варіанти, які будуть взаємовигідними. Потрібно наполягати на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі. Визначення

об'єктивних критеріїв є фундаментальним завданням, що забезпечує можливість використовувати Гарвардський метод, як метод заснований на принципах, ясних цінностях та неупередженості. При визначенні критеріїв, варто приймати до уваги, баланс взаємних інтересів учасників переговорів [20, с.107].

Переговірний процес передбачає три етапи: докомунікативний, під час якого відбувається підготовка до ведення переговорів: збір інформації, аналіз проблеми й визначення мети; комунікативний – діалог учасників; посткомунікативний, під час якого здійснюється аналіз переговорів.

Серед *тактичних прийомів* в переговорному процесі виділяють наступні: ухилення від боротьби, затягування або вичікування, пакетування, максимальне завищення вимог, розміщення хибних акцентів у власній позиції, салямі, ультимативність вимог та висування вимог в останню хвилину.

Ухилення від боротьби – тактичний прийом, актуальний при небажанні надавати опоненту однозначну відповідь, точну інформацію; застосовується при підйманні небажаних питань.

Затягування або вичікування – тактичний прийом, близький до ухилення; використовується з метою затягування переговорного процесу з метою виявлення необхідної інформації, прояснення проблеми.

Пакетування – тактичний прийом, коли на переговори виносять не одне питання, а декілька - «пакет» питань. Зазвичай, в такий пакет об'єднують як привабливі, так і малоприйнятні для партнера пропозиції, вважаючи, що приймуться всі разом. Або ж передбачають «розмір поступок», завдяки яким можна досягти прийняття ключових позицій.

Максимальне завищення вимог – тактичний прийом з включення до обговорюваних питань таких, які б можна було зняти, вдаючи, що готові йти на поступки.

Розміщення хибних акцентів у власній позиції – демонстрація опоненту великого інтересу до другорядних питань.

«Салямі» – надання інформації про власні інтереси дуже маленькими порціями (тонкими скибочками салямі), зазвичай з метою затягування перемовин.

Ультимативність вимог – заява сторони покинути переговори, якщо її пропозицію не буде прийнято.

Висування вимог в останню хвилину – полягає у тому, що одна зі сторін висуває вимоги однією перед підписанням контракту, розраховуючи на те, що інша сторона зацікавлена в контракті на прийме нові вимоги [30, с.23-24].

7.5. Міжкультурний та гендерний аспекти ділового спілкування.

Комунікативна поведінка – сукупність норм і традицій спілкування народу, які визначаються культурою суспільства, екстралінгвістичною ситуацією, індивідуальною культурою індивіда та його приналежністю до певної групи – професійної, гендерної, соціальної, вікової. Етнопсихологічні засади ділового спілкування передбачають набір навичок, якими потрібно оволодіти під час спілкування, оскільки взаємодія з іншою культурою вимагає певних знань та умінь, зосередженості на успадкованих та усталених нормах соціальної практики людей, які належать до різних національних та етнічних спільнот. Згідно визначення Ф.С. Бацевича, «міжкультурна комунікація – це процес спілкування (вербального і невербального) людей (груп людей), які належать до різних національних лінгвокультурних спільнот, як правило послуговуються різними ідентичними мовами, відчувають лінгвокультурну «чужинність» партнера по спілкуванню, мають різну комунікативну компетенцію, яка може стати причиною комунікативних невдач або культурного шоку в спілкуванні» [13, с. 265].

В процесі спілкування партнери стикаються з труднощами, які виникають завдяки відмінностям у їхньому світосприйнятті (національна культура та менталітет), незбігання ментальних програм. Тобто перед партнерами постає проблема коректування власної поведінки та форм комунікації. Однак, незважаючи на розуміння практичної значимості взаємовигідного спілкування, учасники реагують на особливості іншої культури з різним ступенем адекватності, і «діапазон подібного характеру реакцій достатньо широкий – ввід пасивного несприйняття цінностей інших культур до активної протидії їхньому прояву та ствердженню». Так, згідно точки зору деяких дослідників, у міжкультурній комунікації відрізняють:

- припущення подібності (люди вважають, що всі вони однакові)
- мовні відмінності
- помилки в інтерпретації невербальних дій
- вплив стереотипів
- несвідоме прагнення давати оцінку всім незнайомим культурним явищам
- тривога та напруга у міжкультурній комунікації [18, с. 15].

Основна мета опанування правил і норм міжкультурної комунікації – набуття знань, умінь і навичок міжкультурного спілкування, зокрема розуміти позицію співрозмовника, уявляти себе на його місці, розмовляти з ним за його правилами зі своєю метою; критично оцінювати свою мовленнєву та ділову поведінку; її доречність і доцільність відповідно до ситуації спілкування; уміння налагодити довірливий контакт зі співрозмовником, створити атмосферу діловитості, порозуміння,

компетентно та переконливо досягати поставленої мети; уміння передбачати конфліктні ситуації на інтеркультурологічному підґрунті та запобігати їм.

Прикладом підготовленості до міжкультурного діалогу може бути знання про табу певного мовного середовища. Табу може представляти важливу частину поведінкового та мовного етикету народу. У кожному національному спілкуванні діють комунікативні табу – заборони на вживання відповідних висловів або згадування певних тем у тих чи інших комунікативних ситуаціях. Приміром, в усіх західних країнах існують табу на питання, що стосуються доходів, зарплати, джерел існування співрозмовника. В Америці і Європі вдома, за столом, у приватній компанії існує табу на обговорення проблем політики і релігії. У французів не можна запитувати про зарплату, але можна запитати про те, скільки вони платять податків: розкажуть охоче, тому що всі вважають, що платять занадто багато. Комунікативний шок можливий і в сфері невербальної комунікативної поведінки. Так, для представників нашої країни, які беруть участь у міжнародних семінарах, особливо організованих німцями, вражає академічна традиція в університетах Німеччини стукати по столу на знак схвалення прослуханої лекції – у нашому соціумі стук по дереву означає зовсім інше. Незнання невербального компоненту комунікативної поведінки (міміка, жестикуляція, рухи, зовнішній вигляд, прояви етикету, зразки ділового поводження тощо) може негативно впливати на хід інтеракцій. Прийнятні стереотипи ділового поводження в одній культурі можуть бути неприйнятними в іншій. Приміром, питання про здоров'я та самопочуття ділового партнера у китайців є нормальним, а у представників західної ділової культури, щонайменше, недотепним [27, с. 102].

У формуванні чоловічого й жіночого стилів спілкування важливу роль відіграє свідомість людей, що знаходиться під впливом гендерних стереотипів – культурно й соціально обумовлених поглядів на якість, атрибути та норми поведінки представників двох статей. Гендерні відмінності формуються на основі біологічної статі, але не визначаються тільки нею. Гендер – це безперервний процес продукування суспільством відмінностей у чоловічих і жіночих ролях, ментальних та емоційних характеристиках, і врешті-решт – у мовленнєвій поведінці. Гендер (включає біологічну стать, статеву-рольові стереотипи, прояви соціокультурних складових статі), який є соціальним конструктором, розвивається в процесі соціалізації суб'єкта і закріплюється у вигляді нагромадження стереотипів поведінки, які включають сприйняття себе та навколишнього світу, трактування та ідентифікацію явищ та подій відносно власного «Я» та ін.

За В. В. Макаровим для чоловіка характерні: логічність, схильність до узагальнення, цікавість до абстрактного, раціональність, практичність,

рішучість, войовничість, владність, імпульсивність. А для жінки властиві: відчуття інтуїції, схильність до аналізу, цікавість до конкретного, чуттєвість, сентиментальність, обережність, милосердя, мінливість та старанність [39, с.24].

Існує два основні стилі спілкування, що асоціюються з чоловічою або жіночою мовленнєвою поведінкою – маскулінний та фемінний, і вибір одного з них визначається не статевою приналежністю, а гендерною самоідентифікацією особистості.

Типовий чоловік агресивний, заповзятливий, незалежний, домінує, має ділові навички, легко приймає рішення, приховує емоції. Ці та інші характеристики визначають перш за все мету комунікації. Спілкування для чоловіків – це засіб вирішення проблем, що виникають, а мовлення вони використовують переважно задля отримання інформації та самоствердження. Для них основне – привернути до себе увагу й підтримувати її, демонструючи власні знання та інформованість. Чоловікам притаманна однолінійність спілкування, зосередженість на одній темі. Більш того, особливістю багатьох із них є так звана психологічна глухота: розмовляючи, чоловіки не звертають уваги на те, що відбувається поруч і можуть не реагувати на репліки, що не пов'язані з темою бесіди. При цьому вони більше уваги звертають на суть висловлювання, деталі їх мало цікавлять. На думку Енн Уезерелл, жіноче мовлення є кооперативним, на відміну від конкурентного мовлення чоловіків. Жінки частіше звертаються до співрозмовника за підтримкою, що свідчить про їхню непевність, чоловіки ж, в основному, висловлюються ствердно, використовуючи певні формулювання, докази, інструкції.

Гендерні відмінності виявляються не тільки у вербальному спілкуванні, але й у невербальному. Жести, міміка, пози, рухи, погляд є значущими для соціальної взаємодії, особливо в тій її частині, коли йдеться про трансляцію оточуючим свого ставлення, оцінки, емоцій тощо. Співрозмовники різної статі можуть невірно оцінювати як вербальні, так і невербальні реакції один одного. Чоловіки, наприклад, схильні приймати підтримуючі сигнали (кивання головою, уживання частки «так» і питальних речень), які для жінок є лише засобом заохочення та підтримання розмови і сигналом своєї включеності в неї, за позитивну позицію слухача та підтримання позиції оповідача щодо змісту повідомлення. Так само жінки, що більше уваги звертають на почуття і не визнають елементарних мовних рішень, віддають перевагу пошукам прихованого підтексту, прислухаючись до інтонації та «читаючи» мову тіла [28, с.109-112].

Найгострішою соціально-психологічною проблемою сучасного українського суспільства є існування гендерних стереотипів. Гендерні стереотипи (різновид соціальних установок, який перешкоджає

адекватному сприйняттю і розумінню людьми один одного) створюють соціально-психологічні бар'єри в діловій сфері, що обумовлюють гендерну сегрегацію (вертикальну – за посадовою ієрархією й горизонтальну – за професіями):

- небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;
- перешкоди кар'єрному зростанню за гендерним принципом;
- несприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловіками-менеджерами як конкурента, адже чоловіки переконані, що основною властивістю жінок є підкорятися, а не виявляти ініціативу;
- скептичне ставлення до жінок-керівників;
- засудження жінки-менеджера з боку близьких родичів, друзів та інших жінок;
- наявність гендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки підлеглі не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;
- більші можливості у чоловіків знайти добре оплачувану роботу;
- переконаність, у тому, що чоловіки є інтелектуалами порівняно із жінками.

В управлінській практиці гендерні аспекти охоплюють різні наукові погляди на керівництво колективом і особою, особливості міжособових стосунків з урахуванням чоловічої і жіночої психіки та характерних рис інтелекту. Порівняння ділових та психологічних якостей жінки і чоловіка свідчать, що в низці аналізованих параметрів є певні відмінності, проте у наукових експериментах не знайшли підтвердження думки щодо відмінностей у розумових можливостях, здібностях у навчанні, якостях характеру і темпераменту у представників обох статей.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте поняття спілкування.
2. Охарактеризуйте невербальні засоби спілкування.
3. В чому полягає сутність трансактного аналізу? Наведіть рольові позиції спілкування за Е.Берном.
4. Наведіть функції управлінського спілкування.
5. В чому виявляються особливості ділового спілкування?
6. Опишіть вимоги до ефективного ділового спілкування.
7. Які Ви знаєте види колективного ділового спілкування?
8. Опишіть стратегії переговорного процесу.
9. Охарактеризуйте тактичні прийоми переговорного процесу.
10. Опишіть основні бар'єри міжкультурної комунікації.
11. В чому виявляються гендерні особливості ділового спілкування?

ТЕМА 8 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ

- 8.1. Сутність конфлікту, його структура і характерні риси.
- 8.2. Види конфліктів.
- 8.3. Функції конфліктів.
- 8.4. Етапи розвитку конфліктів.
- 8.5. Стратегії вирішення конфліктів.
- 8.6. Технології розв'язання конфліктів.
- 8.7. Тактики поведінки в конфліктній ситуації Томаса-Кілмена.

8.1. Сутність конфлікту, його структура і характерні риси.

В психології конфлікт – це актуалізована суперечність, зіткнення протилежно спрямованих інтересів, цілей, позицій, думок, поглядів суб'єктів взаємодії чи опонентів, а також зіткнення самих опонентів. Слід наголосити, що психологічно конфлікт пов'язаний з тим, що ослаблення одного мотивуючого стимулу веде до посилення іншого, а отже, потрібна нова оцінка ситуації. Організаційний підхід розглядає конфлікти, які відображають суперництво сторін за володіння дефіцитними ресурсами, що розгортаються на рівні вищої управлінської структури у вертикальному і горизонтальному зрізах. Соціологічний підхід розглядає конфлікт як зіткнення об'єктивних і суб'єктивних суперечностей.

Прихильники психодинамічних концептуальних схем визначають конфлікт як одночасну актуалізацію двох або більше мотивів (спонукань) (К.Хорні, Г.Кіскор та ін.). Біхевіористи стверджують, що про конфлікт можна казати лише тоді, коли є альтернативні можливості реагування (П.Фресс, Ж.Піаже), з погляду когнітивної психології конфлікт є зіткненням ідей, бажань, цілей, цінностей, тобто феноменів свідомості (Л.Фестінгер).

Структуру конфлікту наведено на рис. 8.1.

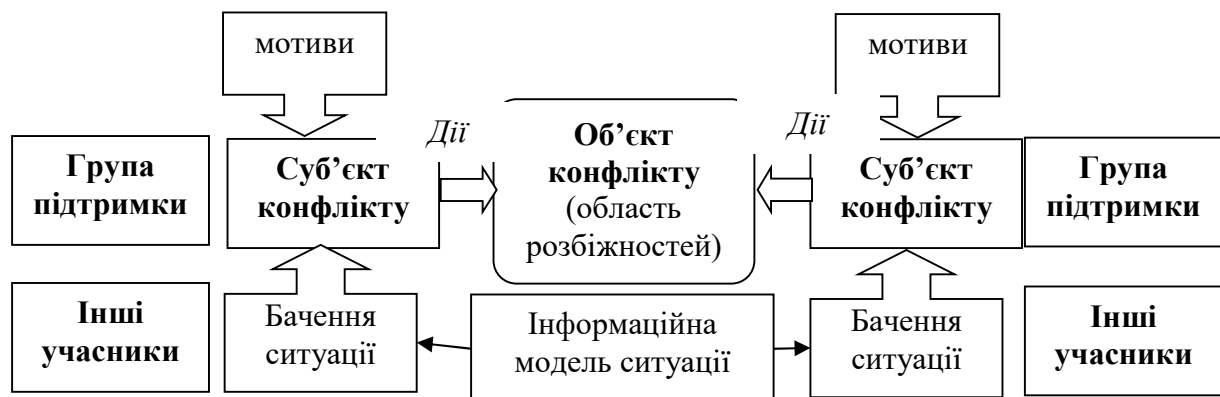


Рис.8.1. Структура конфлікту [54, с. 45].

До об'єктивних складових структури конфлікту відносять його учасників, предмет, об'єкт, проблему конфлікту та умови його протікання. До суб'єктивних (психологічних) складових – образ конфлікту, його мотиви, позиції сторін-конфліктерів.

Сторони (суб'єкти) конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або явно чи неявно підтримують тих, хто конфліктує. Протилежні сторони становлять стрижень конфлікту: якщо одна зі сторін виходить із конфлікту, то він припиняється.

Об'єктом конфлікту може бути матеріальна (ресурс), соціальна (статус) чи духовна цінність, до володіння чи користування якою прагнуть суб'єкти конфлікту.

Предмет конфлікту - це об'єктивно наявна чи уявна проблема, яка слугує основою конфлікту. Це те протиріччя, за якого і ради вирішення якого сторони вступають у протиборство.

Проблема конфлікту – це та суперечність, що виникає через об'єкт конфлікту і стає причиною протиборства сторін (проблема влади, взаємин, першості, конкуренції, психологічної сумісності тощо).

Умови конфлікту – це обставини або фактори, які визначають характеристики конфлікту та можливість його виникнення.

За традиційною в конфліктології класифікацією дій учасників конфлікту розглядають за такими критеріями: а) характер дій (наступальні, оборонні, нейтральні); б) ступінь активності (активні – пасивні, ініціюючі – у відповідь); в) спрямованість дій (на опонента, на третю особу, на самого себе) [17, с. 76].

Діяльність та співучасть учасників конфлікту розмежовує і визначаючи такі ролі:

– опонент – учасник конфлікту, який вважає свої інтереси несумісними з інтересами іншої сторони;

– противник – опонент, який прагне реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого (агресивний стосовно інтересів опонента);

– агресор – противник, який виявляє агресивність;

– ворог – противник, мета якого – знищити противника (не обов'язково фізично).

Ініціатори (зачинщики) – це ті учасники конфлікту, що першими розпочали конфліктні дії. Підбурювачі – це ті учасники конфлікту, які підштовхують основних учасників до конфліктної боротьби, але самі до неї не долучаються, як правило, вони прагнуть бути непоміченими у конфлікті. Їхнє завдання – спровокувати початок конфлікту. Прихильники – учасники, що співпрацюють. Той, що співчуває – той, хто бачить конфлікт з точки зору "Я". Той, що засуджує – той, хто бачить конфлікт з точки зору "Ти". Посередник – учасник, мета якого – ліквідувати конфлікт.

Арбітр – учасник, мета якого проаналізувати конфлікт і дати рекомендації щодо його ліквідації [21, с. 87].

Основні ознаки сучасного розуміння поняття «конфлікт»:

1. Виникнення протилежних інтересів.
2. Наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна.
3. Неподільність об'єкта конфлікту між учасниками конфліктної взаємодії.
4. Загострення суперечностей.
5. Активність сторін, що спрямована на подолання протиріч.
6. Прагнення до перемоги, поступове розширення арсеналу використовуваних засобів: осуд, залякування, шантаж, погрози, фізичний вплив та ін.
7. Бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із наявної ситуації.
8. Підвищений емоційний фон, загострення негативних емоцій аж до їх повної безконтрольності [59, с.110].

Таким чином, інваріантними ознаками конфлікту є:

- суб'єктність – наявність суб'єктів як реальних носіїв конфлікту;
- біполярність – протистояння двох сторін;
- активність протидіючих сторін, яка виражена вербальними та невербальними засобами комунікації.

Конфлікт, незважаючи на переважно об'єктивний характер, має у своїй основі і соціально-психологічні чинники, які проявляються в стосунках між людьми:

1) несприятливий соціально-психологічний клімат, в якому відсутня ціннісно-орієнтаційна єдність (індивідуальні та групові цінності можуть мати різну значимість для працівників підприємства) і низька згуртованість трудового колективу;

2) аномія соціальних норм, прийнятих у суспільстві та в організації, коли суперечність прийнятих і дотримуваних соціальних норм породжує подвійні стандарти, а особистість вимагає від інших певного стилю поведінки, якого не дотримується сама (неточність правил, регламентів, які можуть нести деякий суб'єктивізм);

3) неузгодженість соціальних очікувань з виконанням функціональних обов'язків і реалізацією соціальних ролей (усвідомленість членами організації несправедливості розподілу винагород);

4) когнітивний дисонанс у відносинах між керівниками з підлеглими (у відносинах влади - підпорядкування);

5) конфлікт поколінь, пов'язаний з відмінностями в манері поведінки і життєвому досвіді людей;

6) бар'єри в спілкуванні;

7) незадоволеність територіальним розміщенням в трудовому колективі;

8) наявність в неформальній структурі робочої групи деструктивного лідера, який, переслідуючи суто особисті цілі, здатний згуртувати навколо себе угруповання, яке орієнтується виключно на нього, а розпорядження керівництва або формального лідера приймає тільки після схвалення свого вожака;

9) труднощі соціально-психологічної адаптації новачків в колективі;

10) респондентна агресія – коли обурення спрямовується не на джерело страждання, а на близьких людей, колег;

11) психологічна несумісність деяких членів один з одним;

12) різниця в рівні інтелекту може стати передумовою конфлікту не сама по собі, а в зв'язку з її проявом у поведінці людей, що спілкуються [44, с.181].

8.2. Види конфліктів.

Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та класифікації конфліктів. Однак більшість із виділених класифікацій важко використати в практичній діяльності з метою їх прикладного ідентифікування, оцінювання та вжиття заходів для уникнення чи зниження негативних результатів (рис.8.2).

До основних типів соціально-психологічних конфліктів можна віднести наступні: внутрішньоособистісний конфлікт; міжособистісний конфлікт; конфлікт між особистістю і групою; груповий конфлікт.

Категорія *внутрішньоособистісних* (інтрасуб'єктних, інтраперсональних) конфліктів об'єднує психологічні конфлікти, що полягають у зіткненні різних особистісних утворень (мотивів, цілей, інтересів тощо), що представлені у свідомості індивіда відповідними переживаннями.

В психоаналітичній теорії, зокрема за З.Фрейдом, в патогенних конфліктах активізується боротьба між силами, одна з яких перебуває на рівні надсвідомого та свідомого, а друга затрималася на рівні неусвідомленого. Одним із засобів вирішення конфлікту між свідомим і несвідомим З.Фрейд вважає механізми психологічного захисту, а їх безпосередньою метою – досягнення емоційного добробуту. Ідеї З.Фрейда продовжив розвивати А.Адлер, на думку якого у психіці будь-якої людини відбувається конфлікт між бажанням (волею до могутності) і можливістю (неповноцінністю). Протиріччя між конфліктними тенденціями зумовлює формування «захисних» реакцій. Захисний механізм, на думку К.Хорні, може виявлятися у перенесенні суб'єктом своїх конфліктів на зовнішню ситуацію, на інших людей.



Рис.8.2. Класифікація конфліктів.

За гештальтпсихологією К.Левіна виділяють три типи внутрішніх конфліктів - «ситуацію, в якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані сили приблизно рівної величини»: індивід перебуває між двома позитивними валентностями; індивід перебуває між двома приблизно рівними негативними валентностями; один із векторів поля іде від позитивної, а інший – від негативної валентності. Сили, котрі діють на індивіда, дослідник розглядає не як об'єктивні характеристики зовнішньої ситуації, а як результат суб'єктивного сприйняття індивідом зовнішніх об'єктів.

Представник когнітивного напрямку психології Л.Фестінгер з'ясував специфіку когнітивного дисонансу, під яким розуміє стан дискомфорту, пов'язаний з наявністю в свідомості одночасно кількох суперечливих «когніцій» (знань, понять, думок) стосовно певного об'єкта. Чим

сильніший дисонанс, що залежить від значущості його складових для людини, тим більшим буде її прагнення до послаблення дисонансу або його усунення. Теорія когнітивного дисонансу, як вважає Л.Фестінгер, відіграє особливо важливу роль у вивченні конфліктів після прийняття рішення, тому він розрізняє поняття дисонанс і конфлікт. Дослідник вважає, що ситуація, яка існує перед прийняттям рішення – це конфлікт, а після – дисонанс.

Згідно з теорією представника гуманістичного підходу К.Роджерса, джерела внутрішньої конфліктності лежать у прагненні особистості до позитивної оцінки – як із боку оточення, так і власної. Як механізм виникнення конфлікту виступає поступова заміна власних цінностей чужими, засвоєними через інтродекцію, що вимагає від людини неодмінного підкорення загальноприйнятим нормам і правилам. Останні суперечать розвитку людської індивідуальності [12, с. 48-49].

Міжособистісний конфлікт виступає інтерперсональним зіткненням і в ньому проявляються як індивідуальні, так і соціальні аспекти взаємодії людей, які належить або до однієї, або до різних соціальних груп. Міжособистісний конфлікт є гострим протиріччям усвідомленого або не усвідомленого характеру, який виникає між індивідами у процесі соціальної взаємодії, на підставі існування протилежних, несумісних тенденцій, мотивів, інтересів і типів поведінки. Психологічними причинами виникнення міжособистісних конфліктів, у яких застосовується насилля є суттєві розбіжності між людським мисленням, імпульсивністю дій (наявність амплітудно-вираженого емоційного стану) і рівнем рефлексії.

За суб'єктивною ознакою у внутрішньому житті кожної організації можна виділити наступні типи міжособистісних конфліктів:

- а) конфлікти між керуючими і керованими в рамках даної організації;
- б) конфлікти між рядовими співробітниками;
- в) конфлікти на управлінському рівні, тобто конфлікти між керівниками одного рангу.

Розглянемо чинники виникнення міжособистісних конфліктів. У ролі об'єктивних чинників виникнення міжособистісних конфліктів виступають:

- 1) незадоволеність членів колективу розподілом ресурсів (зіткнення різних інтересів призводить до блокади потреб, появи конкуренції);
- 2) взаємозалежність членів колективу при вирішенні виробничих завдань;
- 3) відмінності в цілях підрозділів колективу та окремих членів колективу в реалізації спільної діяльності;
- 4) відмінності в уявленнях про перспективу і місії організації;

5) незадовільні комунікації, у т.ч. дезінформація, при якій нечітка передача інформації може стати як причиною, так і наслідком конфлікту.

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні чи мікрогрупи). Як зазначає Т.А.Полозова, міжгрупові конфлікти взагалі ставлять під загрозу стабільність певного соціального об'єднання (чи то окрема організація, чи суспільство в цілому); змінюють пріоритети певних соціальних груп; заважають впровадженню нововведень і реформ, сприяють виникненню кризових ситуацій; можуть призводити навіть до жертв і кровопролиття (соціально-політичні і військові конфлікти) тощо.

В основі боротьби у міжгруповому конфлікті лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з істотних особливостей таких конфліктів. Коли аналізується міжгруповий конфлікт, важливо враховувати суб'єктивний зміст образу конфліктної ситуації, який має характер групових поглядів, думок, оцінок. Характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту зводиться до наступних трьох явищ:

1. Деіндивідуалізація взаємного сприйняття груп. Кожна із сторін бачить іншу знеособленою, тобто розглядає її як представника якої-небудь категорії або групи, а не як окремих індивідів. Таке сприйняття налаштовує до ескалації конфлікту, ослабляючи чинники, які могли б утримати від агресивних дій. Окрім знеособлення іншого, відбувається і самознеособлення, тобто втрата усвідомлення власної ідентичності.

2. Неадекватне соціальне групове порівняння. У групових думках своя група оцінюється вище, а переваги протиборчої групи занижуються.

3. Групова атрибуція. В цьому випадку позитивна поведінка своєї групи та негативна поведінка чужої групи пояснюється внутрішніми причинами. І навпаки, негативна поведінка своєї групи та позитивна поведінка чужої пояснюється зовнішніми обставинами.

Під час розгортання конфлікту можливі його переходи з одних форм в інші. Наприклад, внутрішній конфлікт може перейти в зовнішній (особистісний у міжособистісний) або навпаки. Останнє відбувається, коли конфлікт розв'язується не повністю, коли блокується конфліктна поведінка, спрямована зовні, але внутрішнє прагнення до конфліктної поведінки не згасає, а лише стримується, що породжує внутрішню напругу, внутрішній конфлікт, чи удаваний конфлікт, який виникає тоді, коли немає об'єктивної конфліктної ситуації, за помилкового сприймання може стати справжнім, реальним. Крім того, конфлікт, що виник з одного приводу, може трансформуватися у конфлікт з іншого приводу (діловий у міжособистісний або навпаки).

8.3. Функції конфліктів.

В конфліктології наголошується на інтегруючому моменті конфліктів, що виявляється в соціальної та особистісної цінності, оскільки конфлікти виконують стабілізуючу та інтегруючу функцію, зокрема згуртування груп, усунення напруження між противниками, виявлення проблем та знаходження рішень; не дозволяють виникати застійним явищам та підтримують зацікавленість і допитливість та часто є рушієм як для особистісних, так і для суспільних змін; стимулювання у деяких людей процесу самопізнання, змушуючи аналізувати та оцінювати думки та дії. Так, за Н.Луманом, ворожнеча є фактором інтеграції першого ступеня, а конфлікти породжують внутрішні освітні процеси.

Міжособистісні та внутрішньогрупові конфлікти часто виконують функцію так званого запобіжного клапана, що дозволяє звільнитися від негативних емоцій і діяти конструктивно. Вони сприяють осмисленню різних скарг і претензій; виявляють різні погляди на проблему; дають можливість ефективніше приймати групові рішення; сприяють впровадженню певних норм поведінки; об'єднують людей, які мають спільні погляди і інтереси; дають можливість людям висловити свої думки, сприяючи їхній самореалізації та самоствердженню.

Конфлікт може виконувати матеріальну і духовну функцію: матеріальна функція - це втрати і надбання матеріальних цінностей в процесі конфлікту, а духовна — конфлікти можуть грати роль стимулятора змін в духовній сфері; сигнальна функція - конфлікт показує певний стан організації; інформаційну - близька до попередньої, але більш широка. В конфліктах виявляються інтереси учасників конфліктів; функція диференціації - під впливом конфлікту відбувається процес соціальної диференціації; динамічну функцію - в суспільстві відбуваються зміни під впливом конфліктів; демаскувальну і маскувальну функції - з одного боку, конфлікти виявляються, а значить можуть контролюватися, а з іншого боку - одні конфлікти можуть приховувати інші; функції розподілу і об'єднання - конфлікт розділяє людей з різними поглядами на групи, разом з тим об'єднує навколо певних точок зору; функцію інтеграції і дезінтеграції - конфлікт об'єднує людей із спільними інтересами, а з протилежними - роз'єднує; прогресивну і регресивну функцію - в такому випадку конфлікт оцінюється з точки зору розвитку організації і т. д. [3, с.176].

Деструктивні функції конфліктів виявляються в негативних наслідках як для особистості (опонента), так і для групи (рис.8.3).

До негативних функцій конфліктів належать: погіршення психологічного клімату в групі; виникнення неадекватних психологічних захистів; неадекватність сприймання проблеми та учасників конфлікту; зниження продуктивності та привабливості праці; порушення системи комунікацій та взаємостосунків між людьми; послаблення групової

єдності; сприяють виникненню ворожості, насилля і жорстокості; виникнення почуття незадоволення і негативних емоційних станів в учасників конфлікту; при частих емоційних напруженнях різко зростає ймовірність серцево-судинних захворювань, а також хронічних порушень функціонування шлунково-кишкового тракту тощо [58, с.154-155].



Рис.8.3. Негативні наслідки конфліктів.

До позитивних функцій конфлікту П.С.Прибутко відносить [53]:

- розвивальну (вважається, що конфлікт є джерелом розвитку, спонукає до змін, відкриває дорогу інноваціям та ін.);
- регулятивну (можливість розрядити ситуацію, оздоровити взаємини, наблизити партнерів у процесі розв'язання проблеми, вдосконалити і стабілізувати систему відносин та ін.);
- інформаційно-пізнавальну (зондує суспільну думку, ціннісні установки, їх спільність та антагонізм, під час конфлікту люди можуть краще пізнати інших та себе, стимулювати рефлексію і процеси розуміння, особистість набуває соціального досвіду вирішення складних ситуацій);

- структурування і згуртування (відбувається процес групування однодумців, структурування соціальних груп);
- стимулюючу (понижуючи «синдром покірності», конфлікт стимулює активність партнерів по взаємодії, особистісний розвиток та розвиток групи загалом);
- діагностичну (щоб прояснити обстановку і зрозуміти стан справ, іноді корисно навіть спровокувати конфлікт; у критичних ситуаціях конфлікт може виявити невідомі достоїнства і недоліки людей);
- психотерапевтичну (конфлікт знімає напруження, дискомфорт, виявляє психологічну стійкість до стресових факторів).

8.4. Етапи розвитку конфліктів.

Загальна схема динаміки конфлікту є такою:

1. Передконфліктна ситуація (тобто стан справ напередодні конфлікту). Зазвичай уже тоді існують передумови конфлікту. Напруженість стосунків – це потенційний або латентний (прихований) конфлікт.

а) Конфліктоген 1 + Конфліктоген 2 + Конфліктоген п = Конфлікт.

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які приводять до конфлікту (пряме негативне ставлення, поблажливе ставлення, менторський тон, нечесність, порушення етики). За законом *ескалації конфліктогенів* кожний наступний конфліктоген сильніше попереднього (КГ3 > КГ2 > КГ1 і т.д.).

б) Конфліктна ситуація + Інцидент = Конфлікт.

в) Конфліктна ситуація 1 + Конфліктна ситуація 2 ... = Конфлікт.

2. Інцидент (зав'язка, остання крапля, перша сутичка, іскра конфлікту).

Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії та емоційне переживання ним цього факту. Наслідками й зовнішніми проявами подібного усвідомлення та пов'язаних із ним емоційних переживань можуть бути зміна настрою, критичні висловлювання на адресу свого потенційного опонента, обмеження контактів із ним і т. ін.

3. Ескалація (подальші дії/протидії сторін). Початок відкритої конфліктної взаємодії. Характеризується звуженням когнітивного сприйняття, образ іншого замінюється образом «ворога», зростає ієрархія порушуваних інтересів і їх поляризація, розширенням меж конфлікту і кількості учасників. Цей етап виявляється в тому, що один із учасників соціальної взаємодії, який усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі заяв, попереджень тощо), спрямованих на заподіяння шкоди «супротивникові». Інший учасник при цьому усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти нього, й, у свою чергу,

починає активно діяти проти ініціатора конфлікту. Також сторони в цій фазі активно залучають на свій бік прихильників, втягуючи в конфлікт інших. Ескалація може бути безперервною – постійно зростає напруга відносин та сила ударів, якими обмінюються конфліктери; хвилеподібною – напруга то посилюється, то спадає; крутою – це дуже швидке зростання гостроти конфлікту; в'ялою – повільно зростає гострота конфлікту. У разі в'ялої ескалації може виникнути хронічний (затяжний) конфлікт, який довго затримується на цій стадії

4. Кульмінація (вершина ескалації, вибух). Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції та висувають вимоги.

5. Завершення конфлікту. Ціна продовження конфлікту (витрати енергії, часу та сил, збитки через дії іншої сторони, погіршення загальної ситуації) максимально зростає, після чого відбувається вирішення конфлікту.

6. Постконфліктна ситуація (гіркість, стрес, утрата довіри, самоствердження, досвід чи, навпаки, утвердження нових норм взаємодії, полегшення та поліпшення робочого процесу). Можлива часткова нормалізація відносин (негативні емоції не зникли) та нормалізація відносин (подолання негативних установок, виникнення довіри).

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і зображують динаміку конфлікту перш за все з погляду реальних можливостей його вирішення. Основними фазами конфлікту є:

- 1) початкова фаза – «іскра»;
- 2) фаза підйому – «полум'я»;
- 3) пік конфлікту – «пожежа»;
- 4) фаза спаду – «попіл».

8.5. Стратегії вирішення конфліктів.

Найчастіше стратегії управління конфліктами поділяються на дві великі групи: стратегії запобігання управлінським конфліктам та стратегії вирішення управлінських конфліктів. Якщо не вдалось запобігти процесам виникнення та перебігу конфліктів, то виокремлюють такі стратегії управління конфліктами: W–L (win–lose) – «виграти–програти»; L–L (lose–lose) – «програти–програти»; W–W (win–win) – «виграти–виграти»; L–Y – добровільна поступка, позиція жертви (рис. 8.4).

Стратегія «програти-програти» передбачає програш обох сторін конфлікту – коли одна сторона йде свідомо на програш, то змушує зазнавати збитків й іншу сторону конфлікту. За такої стратегії домінують часткові програші. Стратегія «виграти-виграти» передбачає досягнення інтересів обома учасниками конфлікту за умови визнання цінностей опонентів. Часто відбувається часткове задоволення цілей сторін, однак

інші цілі визнаються як неприципові та такі, якими можна пожертвувати для загального балансу задоволення інтересів.

Ц і л і о п о н е н т а 1	Стратегія W—L (win—lose) «виграти—програти»	Стратегія W—W (win—win) «виграти—виграти»
	Стратегія —L (lose—lose) «програти—програти»	Стратегія L—W добровільна поступка, позиція жертви
	<i>Програш</i>	<i>Виграш</i>
	Цілі опонента 2	

Рис. 8.4. Стратегії вирішення конфлікту.

Австралійські науковці-конфліктологи Х. Корнеліус і Ш. Фейр сформували детальні механізми використання стратегії “виграти-виграти” у практичній діяльності підприємств, яка реалізується в такі чотири етапи:

- 1) виявлення реальних потреб та цілей сторін конфлікту;
- 2) визначення можливостей та ресурсів для компенсації задоволення потреб сторін конфлікту;
- 3) моделювання різноманітних варіантів рішень, які б задовольняли з максимальним рівнем інтереси та цілі обидві сторони конфлікту;
- 4) обрати найприйнятнішу площину для співпраці сторін, за якою вирішити проблему конфлікту.

Основна перевага такої стратегії пов’язана з тим, що сторони конфлікту стають партнерами, вирішення конфлікту, як правило, є етичним і високоефективним. Однак для реалізації такої стратегії необхідна велика кількість ресурсів підприємства. Остання стратегія добровільної поступки передбачає, за наявності ресурсів для задоволення, принаймні часткове задоволення своїх цілей; сторона конфлікту йде на поступки та дає змогу опоненту задовольнити його інтереси [51, с. 128].

Класифікацію стратегій поведінки в конфлікті на основі жорсткості позиції та модальності відношення до опонента представлено на рис.8.5.

Нормативна стратегія - лінія поведінки, в основі якої лежить опора на нормативність позиції у поєднанні з повагою до особи опонента. Спирається на різні правові документи (інструкції, розпорядження, кодекси поведінки і т. п.).

Конфронтаційна (чи агресивна) стратегія - конфліктний тип поведінки. Активне використання загроз, психологічного тиску, блокувальних дій, фізичного і морального насильства. Слабкий контроль

над власними емоціями. Часто конфліктні дії та засоби досягнення поставлених цілей перетворюються на кінцеву мету - нанесення максимального збитку опоненту.

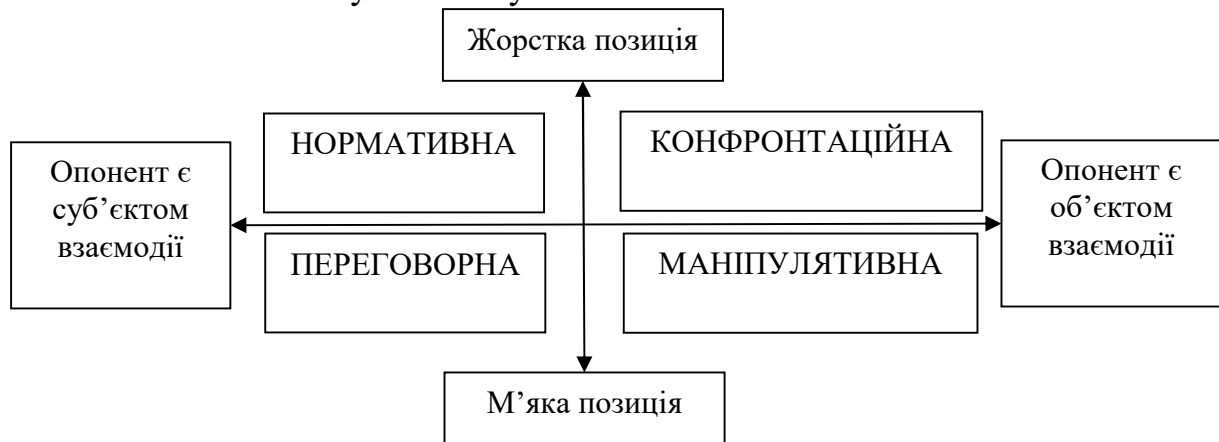


Рис.8.5. Стратегії поведінки в конфлікті.

Маніпулятивна стратегія - досягнення поставлених цілей шляхом непрямого психологічного впливу на опонента, в результаті якого він вимушений поступитися або діяти в потрібному для маніпулятора напрямі.

Переговорна стратегія - реалізація прагнення до пошуку компромісу, до обговорення проблеми, до вирішення протиріччя шляхом поступок (односторонніх або двосторонніх), а також пошук такого рішення, яке влаштовує обидві сторони.

Сучасна конфліктологія також виділяє дві основні стратегії вирішення конфлікту в колективах і організаціях: авторитарну і партнерську.

Авторитарна стратегія – це вирішення конфлікту через застосування керівником владних повноважень. Основні риси авторитарної стратегії полягають у тому, що:

1) керівник бачить і чує тільки себе та вважає, що співробітники зобов'язані підкорятися, а сумніви в правильності його рішень неприпустимі;

2) керівник вважає, що повинен «перемогти» за всяку ціну;

3) конфлікти розглядаються як прояви людських слабкостей;

4) управління конфліктною ситуацією відбувається в інтересах організації, а в сумнівних випадках повинні «летіти голови».

У межах даної стратегії переважно використовуються наступні методи:

1) переконання і навіювання (керівник залучає свій статус, авторитет, права і впливає на свідомість, діяльність конфліктуючих сторін силою логіки, фактів, прикладу);

2) спроба узгодити непримиренні інтереси;

3) метод “три”, коли одна зі сторін прагне залучити на свою сторону, наприклад, керівництво організації, а інша сторона – профспілки.

Основна перевага авторитарної стратегії вирішення конфлікту в тому, що, як вважають керівники, при її використанні економиться час, а головний недолік полягає в тому, що конфлікт при цьому не припиняється, він лише зовні нівелюється і при певних обставинах можливе його повернення.

Партнерська стратегія вирішення конфлікту – це вирішення конфлікту через застосування конструктивних способів. Основні риси партнерської стратегії:

1) конструктивна взаємодія керівника з конфліктуючими сторонами (керівник намагається викликати довіру до себе, усунути негативні почуття, дотримуватися етикету, коректності);

2) сприйняття аргументів супротивної сторони;

3) готовність до компромісу, взаємний пошук рішень, вироблення взаємоприйнятних альтернатив;

4) прагнення поєднати особистісний та організаційний фактори.

Партнерський тип вирішення конфлікту має свої переваги, надає змогу задовольнити інтереси сторін шляхом прийняття взаємоприйнятних альтернативних рішень.

8.6. Технології розв’язання конфліктів.

Конфліктна компетентність – це вміння утримувати суперечність у продуктивній конфліктній формі, яка сприяла б її вирішенню. Виходячи з розуміння конфлікту як такої специфічної організованості діяльності, у якій суперечність утримується у процесі його вирішення, існує 2 рівні конфліктної компетентності: перший рівень передбачає здатності до розпізнавання ознак конфлікту, який відбувся, його оформлення для утримання втіленої у ньому суперечності, та володіння способами регулювання для розв’язання; другий рівень передбачає вміння проектувати необхідні для досягнення певних результатів конфлікти та конструювати їх безпосередньо у ситуаціях взаємодії; оволодіння способами організації продуктивно орієнтованої конфліктної поведінки учасників та сторін взаємодії.

Для того, щоб регулювати конфлікти й конструктивно взаємодіяти в середовищі, варто бути асертивною людиною. *Асертивна поведінка* (від англ. «assert») – стверджувати, обстоювати) – це така стратегія поведінки, яка передбачає здатність людини обстоювати свої інтереси та досягати своїх цілей, не утискаючи інтересів інших людей. Асертивність – це уважне ставлення як до себе, так і до партнерів. Така поведінка загалом перешкоджає виникненню конфліктів, а якщо вже таке сталося, – допомагає знайти правильний вихід. Асертивність проявляється у багатьох

простих щоденних ситуаціях. Асертивно можна відмовляти, говорити про те, чим ви невдоволені, пояснювати свої очікування, наполягати й т. ін. На відміну від різкої агресивної відмови та невпевненого “я не можу”, асертивна відмова чітко пояснює, “чому ні”, водночас не ображаючи опонента.

Організаційні заходи попередження конфлікту пов’язані з таким соціальним процесом, який отримав назву інституалізації.

Інституціоналізація конфлікту – це нормативне та/або організаційне зміцнення та впорядкування потенційних або реальних учасників конфлікту, що забезпечує уникнення чи регулювання конфліктних взаємодій.

Ознаками інституціоналізації є: виникнення певної соціальної спільності, що здійснює відповідну діяльність; поява соціальних норм, що регулюють цю діяльність; поява установ чи певних організаційних структур, що забезпечують систематичність, повторювальний характер цієї діяльності.

Значення інституціоналізації конфлікту: вона сприяє подоланню стихійності розвитку конфлікту, вносить в конфліктну ситуацію певні принципи і правила, що дозволяють керувати конфліктною взаємодією, забезпечує комунікацію потенційних або реальних учасників конфлікту, що сприяє попередженню або передбачуваності, спрямовує конфлікт у конструктивне русло.

Засоби інституціоналізації конфлікту:

1. Створення певних організаційних структур, що покликані забезпечувати комунікацію з предмета конфлікту і виступати як інструмент пошуку спільних рішень та захисту інтересів сторін конфлікту.

2. Правове регулювання відносин різних соціальних суб’єктів (закони в будь-якому суспільстві забезпечують регулювання суспільних відносин і можуть сприяти також запобіганню конфліктної взаємодії під дією загрози покарання).

3. Нормативне регулювання не правового характеру (моральні, релігійні, ідеологічні норми).

4. уведення потенційними або реальними учасниками конфлікту правил і принципів, які вони самі встановлюють на основі взаємної домовленості та згоди [65, с.91].

Регулювання конфлікту – це засіб упорядкування та контролю за його розвитком. Його сутність виражається в приведенні конфліктної взаємодії у відповідність зі встановленими нормами і правилами відносин між різними соціальними суб’єктами. Фактично соціальна регуляція спрямована на усунення соціальних відхилень – девіації. Об’єктом регулювання є не соціальні суб’єкти, а їх поведінка (регулюють щось, а не

когось). Предметом регулювання є властивості, параметри об'єкта, що підлягають змінам.

Легітимізація конфлікту – це визнання конфлікту, його своєрідне узаконення, досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил поведінки в конфлікті.

Структурування конфлікту – це виявлення носіїв суперечливих інтересів і з'ясування якісних та кількісних характеристик учасників конфлікту.

Редукації конфлікту – це процедура управління конфліктом, яка означає послідовне послаблення його за рахунок переведення на інший рівень (наприклад, особистісний конфлікт переводиться на рівень рольового, оскільки його можна інституціоналізувати).

Фахівці розрізняють декілька можливих форм утручання третьої сторони.

Медіаторство (mediation) – посередництво, при якому консультативні рекомендації не обов'язково повинні прийматися до уваги сторонами, що конфліктують.

Примирення (concillation) – посередництво, у якому акцент робиться не стільки на врегулюванні питань, скільки на процесі, За допомогою якого конфлікт припиняється.

Арбітраж (arbitration) – це така форма втручання третьої сторони, при якій її рекомендації є обов'язковими.

Медіатор (від англ. mediator) – це особа (група осіб або організація), яка здійснює посередницьку діяльність і є центральною фігурою у процесі медіаторства, від влади, авторитету та ролі якої залежить результат конфлікту.

З метою орієнтації у конфлікті та для створення основи своєї подальшої діяльності для його розв'язання медіатор може застосовувати техніки рефлексивного втручання, у межах яких К. Крессель та Д.Г.Прюїтт запропонували такі послідовні дії: отримання згоди або дозволу на посередництво у конфлікті; встановлення контакту зі сторонами конфлікту завдяки довірі до професійних вмінь і мотивів медіатора; діагностика мотивації опонентів щодо вирішення конфлікту, наявності у них зовнішніх (матеріальних) та внутрішніх (особистісних) ресурсів для цього, і, залежно від отриманої інформації, вибір тактики медіаторства.

Існують різні тактики, які може застосовувати медіатор під час переговорного процесу: тактика почергового вислуховування під час спільної зустрічі з метою прояснення ситуації; угода, під час якої у першу чергу акцентується важливість прийняття компромісного рішення; човникова дипломатія – розділення сторін конфлікту та почергове узгодження аспектів угоди; тиск на одного з опонентів; директивний вплив передбачає акцентування уваги на слабких моментах у позиціях учасників

переговорів, помилковості їхніх дій, що провокує їхнє примирення; фасилітація як метод групової роботи [73, с.282-283].

8.7. Тактики поведінки в конфліктній ситуації Томаса-Кілмена.

За розробленою К.У. Томасом і Р.Х Кілменом у 1972 р. є п'ять основних стилів поведінки під час конфлікту (рис.8.6).

УНИКАННЯ, відхід, ігнорування або відхилення (відмова від власних інтересів і від захисту інтересів іншої людини)	ПРИСТОСУВАННЯ, змушена поступка (жертвування власними інтересами на користь іншого)
СУПЕРНИЦТВО, конкуренція, змагання, конфронтація (намагання задовольнити власні інтереси за рахунок інших)	КОМПРОМІС (прагнення частково задовольнити і власні домагання, і прагнення опонента)
СПІВРОБІТНИЦТВО (пошук альтернативи, прагнення максимально врахувати й власні інтереси, й інтереси партнера)інших)	

Рис. 8.6. Стилi поведінки під час конфлікту.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті зумовлюється тією мірою, якою ви бажаєте задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно або активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно або індивідуально.

Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення. Стиль уникання реалізується тоді, коли особистість не відстоює власних інтересів, не співпрацює з іншими з метою вирішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту. До найтипівіших ситуацій, у яких цей стиль поведінки може бути ефективним, належать такі, коли напруження занадто велике і є необхідність його зменшити, коли наслідки конфлікту малозначущі для учасника, коли є потреба або можливість відкласти вирішення проблеми, коли немає можливості вирішити конфлікт на свою користь, а інші мають більше шансів зробити це, коли розв'язання конфлікту вимагає занадто багато зусиль або спроби негайно вирішити проблему можуть лише погіршити ситуацію.

До тактик прямого уникнення відносяться тактика визнання реагентом власної некомпетентності/необізнаності та тактика уникнення коментування. Непряме уникнення представлене тактиками, в яких імплікується небажання або неможливість реагента відповісти на конфліктну ситуацію.

Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації. іки застосування кожної стратегії поведінки. Стиль конкуренції застосовують

зазвичай люди активні та схильні до вирішення конфліктів шляхом, який видається їм найзручнішим. Така особистість не зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але здатна приймати вольові рішення. Тобто така людина прагне, насамперед, до задоволення власних інтересів за рахунок інтересів інших, змушує їх прийняти своє вирішення проблеми. Існує ціла низка ситуацій, у яких такий стиль поведінки себе виправдовує: значущість наслідків конфлікту, наявність достатнього авторитету для прийняття рішень, необхідність швидкого прийняття рішення та наявність достатньої влади для цього, відсутність іншого виходу із конфліктної ситуації, необхідність прийняти на себе роль лідера та інші. Цей стиль поведінки у конфліктній ситуації може створити особистості, яка його застосовує, певний авторитет, але лише в тому разі, коли він дасть позитивний результат.

Стиль пристосування, змушеної поступки. К.У. Томас і Р.Х. Кілмен вважають, що іноді це єдиний спосіб вирішення конфлікту, оскільки на момент його виникнення потреби іншої людини можуть виявитись життєво більш важливими, ніж ваші, або його переживання будуть більш сильними. Такий стиль можна застосовувати у тих випадках, коли проблема видається не дуже значущою, коли є бажання зберегти добрі стосунки з іншими людьми і при цьому добрі стосунки здаються важливішими за можливість наполягти на своєму, коли результат набагато важливіший для іншої людини, коли інший справді має рацію, коли мало шансів на досягнення успіху або ми переконані в тому, що інший, вчинивши нерозумно, отримає корисний урок на майбутнє. В усякому разі, застосовуючи стиль пристосування, можна пом'якшити конфліктну ситуацію та відновити гармонію у стосунках з іншими людьми.

Стиль компромісу полягає в тому, що кожна із сторін поступається частиною своїх інтересів, очікуючи того самого від іншої сторони. Компроміс також вимагає певних зусиль, але, на відміну від співробітництва, не дає змоги виявити всі приховані інтереси, обмеживши рішення лише тих проблем, про які опоненти вважають за потрібне говорити. Якщо співробітництво передбачає вироблення взаємоприйняттого рішення на перспективу, то компромісне рішення зазвичай є тимчасовим. Але стиль компромісу може бути незамінним у тих ситуаціях, коли інші стилі виявляються неефективними: обидві сторони мають інтереси, які неможливо задовольнити одночасно, проблема потребує швидкого вирішення, тимчасове рішення може бути задовільним, компроміс дає змогу зберегти стосунки та задовольнити хоча б частину інтересів.

Стиль співробітництва. Стиль співробітництва бажано застосовувати тоді, коли обидві сторони-учасники конфлікту вважають його результат важливим для себе і не бажають ухилятися від його досягнення, коли є

досить часу для роботи над проблемою, коли стосунки з іншою стороною мають тривалу попередню історію та перспективу на майбутнє, коли обидві сторони здатні до конструктивного діалога та до спільної роботи, спрямованої на вироблення взаємоприйнятного рішення.

Індивідуально-психологічний рівень статевої ідентичності визначає вибір певних стратегій поведінки особистості в конфлікті [66, с.5]. Для маскулінних особистостей індивідуально-психологічний рівень детермінує вибір конфронтаційної поведінки в конфлікті. Згладжування та втеча не є можливими стратегіями виходу з конфліктної ситуації. Для фемінних особистостей індивідуально-психологічний рівень статевої ідентичності зумовлює вибір згладжування та втечі як способу вирішення конфліктної ситуації. Конфронтація фемінними особистостями не використовується. Компроміс є типовою стратегією поведінки в конфлікті, для особистостей як з маскулінною, так і з фемінною статевою ідентичністю.

Контрольні запитання:

1. В чому полягає сутність конфлікту?
2. Яка структура конфлікту?
3. Наведіть характерні ознаки конфлікту.
4. Назвіть можливі причини виникнення конфліктів в організації.
5. Які існують критерії класифікації конфліктів?
6. Охарактеризуйте види конфліктів за суб'єктивним складом.
7. Які функції виконують конфлікти?
8. Охарактеризуйте стадії розвитку конфлікту.
9. Наведіть стратегії вирішення конфліктом.
10. Опишіть тактики вирішення конфліктів.
11. Дайте характеристику стилів вирішення конфліктів, умов їх використання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Belbin M. Management teams. Why they succeed or fail. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. Third edition. 2010. 193 p.
2. Авилов А.В. Рефлексивное управление. Методологические основания: монография / А.В. Авилов. М.: ГУУ, 2003. 174 с.
3. Арзуманян К. К. Аналіз теоретичних підходів щодо психологічного змісту конфліктів в організаціях. Вісник Національного університету оборони України. 2013. Вип. 3. С. 173-178.
4. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 223-232.
5. Бездітко А. В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Педагогіка і психологія. 2012. Т. 20, вип. 18. С. 29-34.
6. Бехтерев В. М. Колективна рефлексологія / В. М. Бехтерев. Петроград : Колос, 1921. 432 с.
7. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. Політичний менеджмент. 2011. № 6. С. 91-100.
8. Бондар Г. Л. НЛП та психотехнології здійснення ефективної ділової комунікації сучасним менеджером. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Державне управління. 2016. Т. 281, Вип. 269. С. 46-53.
9. Василенко Н.В. Управлінська комунікація керівника навчального закладу. Управління школою. 2012. № 2. С. 53-84
10. Васильченко О. М., Жебчук І. В. Переконавання як засіб психологічного впливу в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Психологічний часопис. 2019. Т. 5, № 9. С. 45-56.
11. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
12. Власенко І. А. Проблема внутрішньоособистісного конфлікту в контексті психологічних досліджень особистості. Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 21. С. 46-56.
13. Галашова О. Г. Формування навичок міжкультурної ділової комунікації в сфері менеджменту. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер.: Філологічна. 2013. Вип. 33. С. 262-267.

14. Галузяк В. М. Стили педагогического керівництва та їх ефективність. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія. 2014. Вип. 42(1). С. 80-87.
15. Гештальти соціально-економічних систем. Житомир: Вид-во «Рута», 2016. 226 с.
16. Гребінь Н. В. Зміст маніпуляції як різновиду прихованого психологічного впливу. Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 21. С. 80-93.
17. Гришина Н.В. Психология конфликта. С.-Пб. : Питер, 2008. 544 с.
18. Грушевицкая Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы межкультурной коммуникации. М., 2003. 380с.
19. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
20. Іваненко І. А., К. Є. Жиленкова Принциповий підхід до ділових переговорів із зарубіжними контрагентами. Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2011. Вып. 30. С. 106-108.
21. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Либідь, 2005. 464с.
22. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. доповн.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. Х. : ХНАМГ, 2012. 202 с.
23. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.
24. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
25. Козак К. Б., Гофтул К. С. Формування трудового колективу як основа ефективного управління персоналом. Економіка харчової промисловості. 2011. № 2. С. 53-57.
26. Козелецкий Ю. Человек многомерный (психологическое эссе). К.: Наука, 2009. 258 с.
27. Копил Г. О. Науково-практичні проблеми міжкультурної комунікації в сучасному діловому спілкуванні. Теоретичні питання культури, освіти та виховання. 2012. № 46. С. 98-102.
28. Корнева Л. Гендерний аспект комунікації. Філологічні науки. 2013. Вип.13. С.106-113.
29. Костюченко О. М. Психологічні особливості соціальної перцепції майбутніх фахівців масових комунікацій. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер.: Психологія і педагогіка. 2009. Вип. 13. С. 252-263.

30. Красноруцький О. О., Смігунова О. В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 171. С. 21-26.
31. Кривопишина О. А. Особливості біографічного експерименту як методу сучасних досліджень психології творчості. Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія. 2014. № 22. С. 84-88.
32. Кузьменко Т. М. Сутнісні характеристики та класифікація соціальних груп: референтна група: види та функції. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2013. Вип. 18. С. 64-77.
33. Кульчицька А. В. Структурно-функціональний підхід до соціальної перцепції в системі підготовки фахівців. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2012. Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_35
34. Леонова Н. С. Нарада як вид офіційно-ділового спілкування. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2012. № 4. С. 81-85.
35. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 98-103.
36. Лисанова А. М., Кіреєва М. П. Вибір ефективного стилю керівництва в бізнесі з урахуванням диференціації соціальної активності працівників трудового колективу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 52-57.
37. Ломонов Б.Ф., Рубахин В. Ф. Уровни и этапы принятия решения. Проблемы принятия решения. 2006. №8. С. 16-32.
38. Мадрига Т. Б. Імідж політичного лідера: теоретичні і практичні аспекти. Гілея: науковий вісник. 2016. Вип. 109. С. 316-321.
39. Макаров В. В., Василенко И. В. Философия и социология пола : монография Волгоград : Изд-во гос. техн. ун-та, 2002. 188 с.
40. Морарь М. В. Партійне лідерство: проблеми теорії та методології. Гілея: науковий вісник. 2014. Вип. 85. С. 338-342.
41. Мосієнко О. В. Гештальт як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. Економіка та держава. 2017. № 11. С. 84-86.
42. Москаленко В. В. Психотехнології створення ефективного політичного іміджу. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія. 2014. № 1110, вип. 55. С. 80-84.
43. Мотозюк Л. М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна". 2013. № 2. С. 162-165.

44. Ніколаєнко С. І. Соціально-психологічні особливості міжособистісних конфліктів у колективі. *Світогляд - Філософія - Релігія*. 2014. Вип. 7. С. 177-188.
45. Новікова О. С., Полікарпова В. В. Психологічні аспекти прийняття групових і індивідуальних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(1). С. 233-235.
46. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725-728.
47. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навч. Посібник. К. : Академвидав, 2005. 448 с.
48. Осика О. В. Трансактний аналіз Е.Берна у психокорекційній роботі зі студентами. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 564-574.
49. Отич О. М. Стилі управління: аналіз наукових підходів до визначення сутності і видів. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 86-97.
50. Панасенко Е. А. Експеримент як провідний еміричний метод наукового дослідження в психології: теоретичний аспект. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки*. 2017. № 1. С. 127-133.
51. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р., Подольчак Н. І. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 126-134.
52. Політичне лідерство: навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. К. : НАДУ, 2013. 300 с.
53. Прибутько П.С., Михайленко Р.В. Конфліктологія: навч. посіб. К.: КНТ, 2010. 136 с.
54. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття "конфлікт". *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 44-48.
55. Приліпко О. Ф. Теоретичний аналіз сутності поняття "авторитет військовослужбовців Військової служби правопорядку". URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_39 (дата звернення 03.05.2020р.).
56. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 141 с.
57. Радченко О. В. Генезис прав людини як передумови виникнення правової держави: неоінстинктивістський підхід. *Проблеми законності*. 2016. Вип. 133. С. 8-19.

58. Рогаль Н. І. Теоретичний аналіз конфлікту: психологічний аспект. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2013. Вип. 3. С. 151-157.
59. Ромадикіна В. С. Конфлікт як соціально- психологічний феномен: спроба філософського осмислення його сутності. Філософія і політологія в контексті сучасної культури. 2014. Вип. 8. С. 107-111.
60. Романуцький В.М. Континуум "Індивідуалізм – колективізм" як основний вимір сучасної культури (за Г. Хофстеде). Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2013. - № 3. - С. 97-101.
61. Слюсаренко О. Поняття "лідер" і "лідерство" в сучасній науковій літературі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2016. Вип. 2. С. 244-246.
62. Сопівник Р. В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства. Вісник Національного університету оборони України. 2012. Вип. 4. С. 104-109.
63. Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.
64. Стрижеус Л. В. Застосування партисипативного стилю управління підприємством. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 1(1). С. 179-187.
65. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.
66. Фрадинська А. П. Основні соціально-психологічні чинники впливу на поведінковий стиль особистості в конфліктних ситуаціях. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2014. Вип. 3. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_3_17
67. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
68. Худик Г. О., Герман Ю. О. Особливості визначення ефективності іміджу політичного лідера. Гілея: науковий вісник. 2015. Вип. 94. С. 378-383.
69. Худякова В. І. Дослідження характеристик і детермінант соціальної перцепції у діяльності менеджера закладу. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки. 2014. Вип. 2.12. С. 191-197.
70. Худякова В. І. Механізми соціальної перцепції у професійній інтеракції керівників закладів освіти. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки. 2014. Вип. 2.13. С. 228-234.

71. Чаплак Я. Психологічний вплив у науковій психології. Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. 2011. Вип. 16(2). С. 132-145.

72. Чудакова В. П. "Локус контролю" як складова інтегральної характеристики "самоусвідомлення себе як професіонала" – критерій сформованості психологічної готовності до інноваційної діяльності та конкурентоздатності особистості. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2014. № 3. С. 61-73.

73. Якимчук І. П. Медіація як складова професійної діяльності психолога при вирішенні конфліктних ситуацій. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологічні науки. 2017. № 3. С. 275–289.