

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління

Н. А. Липовська, І. В. Письменний

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Дніпро
ГРАНІ
2019

УДК 159.98(075.8)

Л 78

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
(протокол 07/227 від 30 вересня 2019 р.)*

Рецензенти:

О.Ю.Бобровська, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри економіки та регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

Л. Л. Прокопенко, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та європейської інтеграції Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

І. Г. Сурай, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України.

Липовська Н. А.

Л 78 Психологія управління : навч. посіб. / Н. А. Липовська, І. В. Письменний. – Дніпро : ГРАНІ, 2019. – 198 с.

ISBN 978-617-7351-52-7

У навчальному посібнику на основі широкого кола джерел розкривається зміст психології управління, обґрунтовано можливості застосування психології управління в практичній діяльності керівників; групова діяльність у системах управління; загальні та міжособистісні стосунки в колективах; керівництво і лідерство в структурах управління; психологія управлінських впливів; конфліктні ситуації в колективі і шляхи їх вирішення; управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях; особливості невербальної психодіагностики.

Дане видання може бути корисне для осіб, що вивчають публічне управління, менеджмент у галузі юриспруденції, економіки, соціальної психології, соціології, а також для аспірантів, наукових і практичних працівників, що займаються проблемами публічного управління.

УДК 159.98(075.8)

© Липовська Н. А., Письменний І. В., 2019

© ДРІДУ НАДУ, 2019

ISBN 978-617-7351-52-7

© ГРАНІ, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Зміст психології управління	5
1.1. Психологія управління як наукова дисципліна: предметно-об'єктна сфера	5
1.2. Основні категорії психології управління	9
1.3. Формування психології управління як наукової дисципліни	24
РОЗДІЛ 2. Управління комунікацією	41
2.1. Комунікативний бік спілкування	41
2.2. Ділове спілкування як засіб управління	51
2.3. Спілкування і міжособистісні стосунки в системах управління	61
2.4. Міжособистісні стосунки в групах	70
РОЗДІЛ 3. Психологія управлінських впливів	74
3.1. Основи і проблеми психології управлінських впливів	74
3.2. Установлення психологічного контакту в колективі	84
3.3. Тактика використання чуток у діловій бесіді та ефективне реагування на них	92
3.4. Методи психологічного впливу у системах управління	94
РОЗДІЛ 4. Керівництво і лідерство в структурах управління	132
4.1. Поняття про керівництво та лідерство	150
4.2. Функції керівника	153
4.3. Стили керівництва в системах управління	158
4.4. Особистість керівника	161
РОЗДІЛ 5. Управління конфліктами	179
5.1. Управління конфліктом	181
Контрольні питання	196
Орієнтовний перелік тематики індивідуальних творчих завдань	196

ВСТУП

Вирішення теоретичних і практичних завдань управління в різних соціальних об'єднаннях набуває усе більшої ваги у зв'язку з гуманізацією суспільства, зростанням ролі і значущості захисту прав та свобод людини і громадянина, розвитком ринкових відносин, формуванням нових соціальних структур і форм управління, зростанням соціальних стрес-факторів тощо.

Упровадження досягнень психологічної науки в практику управлінської діяльності має розглядатись як найважливіший резерв підвищення ефективності вирішення безлічі практичних проблем, що виникають перед навчальними, науковими, виробничими колективами і суспільством у цілому. Думається, що акцент у науково-прикладних дослідженнях психології управління (менеджменту) має переміститися з пояснення психологічних феноменів, які спостерігаються в управлінській діяльності, на розробку практичних рішень, спрямованих на удосконалювання цієї діяльності в найрізноманітніших організаційно-управлінських структурах і соціально-психологічних ситуаціях.

Реалізація кожної з функцій управління передбачає й використання психологічних інструментів і засобів, оскільки будь-які взаємини припускають певні норми поведінки, у яких передбачаються обов'язки, мотивація до кращого виконання обов'язків і відповідальність за їх невиконання, форми контролю за діяльністю системи, готовність суб'єктів і об'єктів управління виконувати ці норми. Природно виникають питання про владу і дисципліну, про їх правові та моральні основи, про взаємини й настрої, що складаються в процесі управління, про роль керівника і колективу. Тому пропоноване нами видання призначене для слухачів, які вивчають проблеми управлінської діяльності, оскільки вони повинні виступати в ролі суб'єктів і об'єктів управління.

РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1. Психологія управління як наукова дисципліна: предметно-об'єктна сфера

Психологія управління – одна з найважливіших галузей сучасної соціальної психології, що вивчає проблеми спілкування і взаємодії людей у різних соціальних структурах.

Розробкою проблеми управління займаються різні галузі знань: інформатика, юриспруденція, філософія, психологія, педагогіка, ергономіка, соціологія та ін. Однак загальна теорія управління почала розроблятися в надрах кібернетики і теорії систем. Кібернетика (від грецького *kibernetike* – мистецтво управління) – наука про управління, зв'язки і переробку інформації в біологічних, технічних і комплексних (людино-машинних) системах.

Процеси управління мають місце там, де здійснюється загальна діяльність людей для досягнення певних результатів. “Управління можна визначити як комплекс необхідних заходів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення і розвитку”.

Управління здійснюється за загальними законами в усіх складних динамічних системах (соціальних, психологічних, біологічних, технічних, економічних, адміністративних та ін.) і засноване на одержанні, обробці та передачі інформації. Головною ознакою управління в соціальних системах є вироблення рішення на основі аналізу й оцінки інформації суб'єктом управління (керівником), інформаційними контурами управління – прямий і зворотний зв'язки в складних системах.

Формування людини як особистості та її діяльність завжди здійснюється в соціальних структурах, у зв'язку з чим особливого значення набувають соціальні форми управління: економічні, політичні, педагогічні, правові (юридичні), правоохоронні, морально-ідеологічні (норми моральності, релігійні заповіді), культурологічні та ін.

Об'єктом психології управління є форми взаємодії людей у структурах, групах і колективах, що реалізують правоохоронні, економічні, політичні, виробничі завдання.

Управління, що здійснюється в соціальних структурах, має свої специфічні особливості й допускає використання різноманітних знань, гнучкості людського розуму, пам'яті, вольових якостей. Для ефективного управління в складних соціальних утвореннях необхідно чітко визначити остаточну мету, вказати можливі шляхи досягнення, передбачати (прогнозувати) поведінку керованої системи при різних управлінських впливах і змінах зовнішніх ситуацій. Наукова організація управління вимагає застосування дослідником і керівником системного аналізу ситуації, побудови (у вигляді уявлень або матеріалізованих схем, планів) моделі керованого об'єкта і його можливих змін, моделювання процесів професійної діяльності (побудова професіограм) і поведінки особистості (психограм людей), що утворюють конкретну соціально-психологічну структуру. Управління в соціальних структурах включає не тільки суцільно психологічні взаємозв'язки між людь-

ми, але також важливі для реалізації цілей соціальних груп економічні, культурні, політичні, правові, правоохоронні, виробничі, екологічні та інші відносини, у сфері яких здійснюється конкретна діяльність людей. Чим складніше і багатогранніше стає життя сучасного соціуму в зв'язку з розвитком виробництва, науки і техніки, формуванням нових правових структур, демократизацією суспільства, тим більш складними за змістом, обсягом і методами стають процеси управління.

Складні системи управління, до яких належить соціальна система, завжди поділяються на дві основні підсистеми: управляючу (керівництво) і керовану (виконавці), кожен з яких можна, у свою чергу, розглядати як самостійні системи з властивими для них підсистемами. Таким чином, складні системи мають багаторівневу ієрархічну структуру, у кожній ланці (підсистемі) якої є свої локальні напрямки прямих і зворотних зв'язків, що утворюють внутрішні контури саморегуляції (див. рис. 1.1).

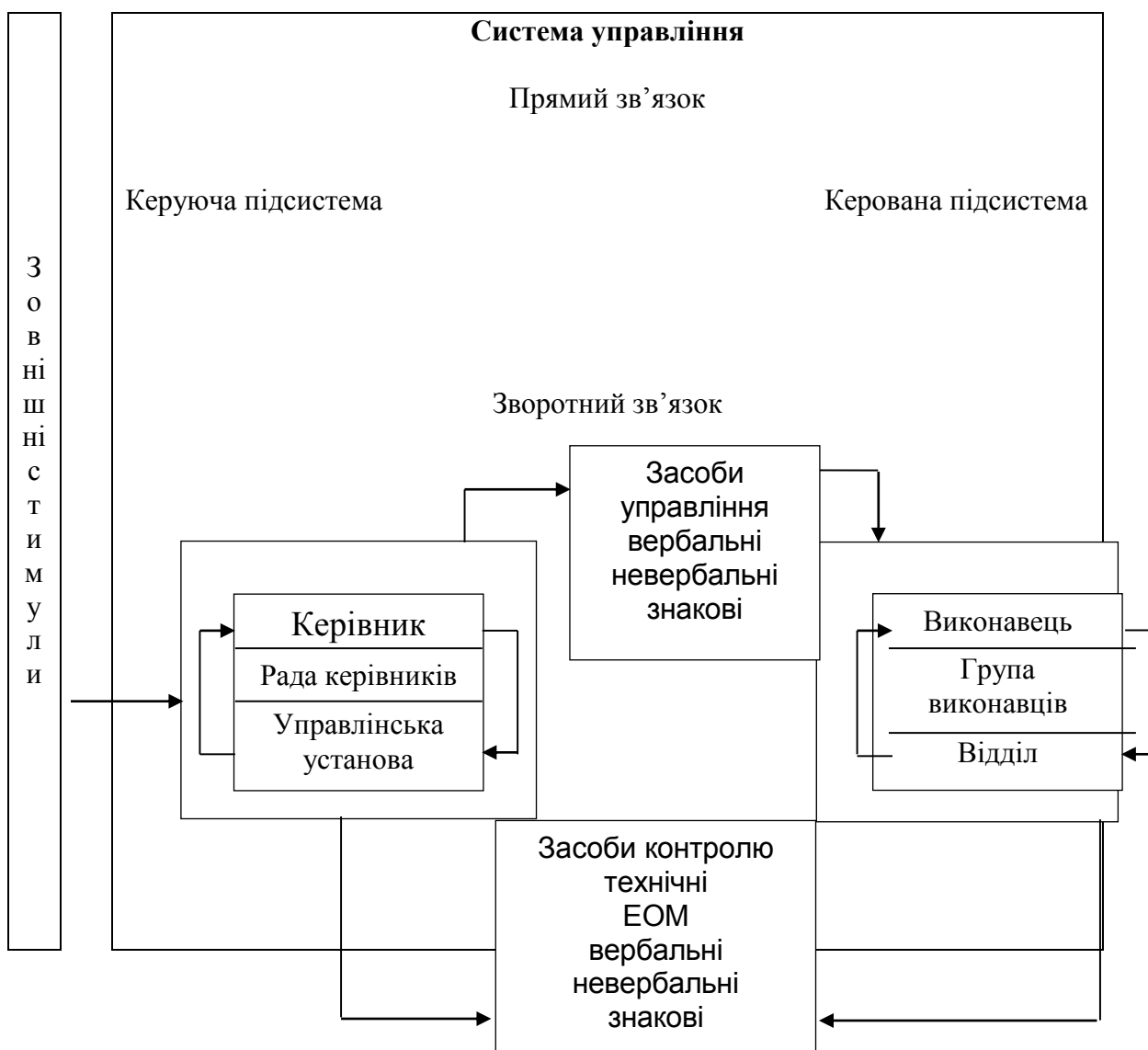


Рис. 1.1. Структура підсистеми управління та виконання в системах "людина-людина"

Як було відзначено вище, у кожній системі управління є суб'єкт – керуюча ланка (керуюча підсистема) і об'єкт управління (керована підсистема). Однак у соціальних системах управління такий розподіл дуже відносний. Якщо в комплексних (людина – машина) системах є чіткий поділ суб'єкта (мислячої людини) і керованого ним технічного пристрою, то в соціальних системах ми маємо справу з взаємодією типу “людина – людина”, тобто із суб'єкт-суб'єктними стосунками. Це стосується не тільки до окремих людей у структурах “начальник – підлеглий”, але також до колективних суб'єктів, у ролі яких виступають об'єднані загальним завданням групи людей типу “керівники – виконавці”. Не тільки керівник, але і кожен виконавець завжди виступає як свідома особистість. Керівник виступає як верхня ланка в системі управління, оскільки повинен ставити цілі перед виконавцями, доводити до них достовірну і необхідну інформацію, контролювати процес їх виконавської діяльності й оцінювати отриманий результат. Виконавець є керована, підлегла ланка в системі управління. Але при цьому він не залишається пасивним виконавцем наказів керівників, а виступає як активний суб'єкт діяльності, тому що має певну особистісну мотивацію, своє розуміння й оцінку поставлених перед ним завдань, виявляє вибіркове ставлення до особистості керівників, що значною мірою впливає на результат його діяльності й загальну ефективність досягнення мети в системі управління.

Тому соціальна система управління – це завжди процес активної взаємодії двох індивідуальних суб'єктів, кожний з яких має властивості регуляції і саморегуляції (див. рис. 1.1). Будучи суб'єктами, керівник і підлеглий здійснюють цілеспрямовану свідому діяльність, але за наявності специфіки в їх діяльності, вона завжди здійснюється відповідно до загальних законів функціональних систем. Згідно з цими законами, усяка функціональна система діяльності складається з чотирьох основних етапів (блоків) переробки інформації (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи переробки інформації в системі діяльності суб'єкта (за П.К. Анохіним)

Кожний з таких блоків – це комплекс операцій:

- збирання та оцінка інформації (аферентний синтез). Оцінка інформації, що надходить, здійснюється відповідно до мотивації суб'єкта, його професійної підготовленості й досвідом управлінської діяльності;

- постановка мети, прийняття і розробка програм дій. На цій стадії формується випереджальне уявлення мети – образ бажаного результату;

- практична дія щодо досягнення мети, вирішення конкретних завдань;

контроль виконання й оцінка результатів. Порівняння отриманих результатів з поставленими цілями.

Якщо отриманий результат збігається з уявленням мети, то ціль визнається досягнутою. У разі узгодження способу дії з образом бажаного результату завдання визнається невирішеним, і вся система операцій повторюється з внесенням необхідних коректив.

Зазначені стадії переробки інформації виступають як загальні закономірності поведінки підсистеми управління (начальника і підлеглих; керівних і керованих організацій), а також будь-якої соціальної системи управління в цілому. Системостворюючим фактором будь-якої соціальної системи управління є вектор “мотив – ціль”, оскільки він представляє зміст і спрямованість діяльності як соціальних об'єднань (суспільства, організацій, груп), так і окремих індивідів – керівників і підлеглих. Так, однією з головних якостей керівника є вміння усвідомлювати і чітко ставити стратегічну мету, визначати і прогнозувати перспективи діяльності керованих підструктур, а головною якістю хорошого виконавця – вміння прийняти цю мету, реалізувати її в тактичні завдання і знайти адекватні способи їх вирішення.

Крім відносин субординації типу “керівники – підлегли”, існують стосунки координації між членами організації, тобто такі, що знаходяться на одному ієрархічному рівні. Вони спрямовані на взаємне узгодження дій, виходячи із спільних завдань керівництва або виконання. При розгляді управлінських стосунків субординації як підстава для їх виділення береться напрямок зв'язків – вертикальний або горизонтальний. Як різновиди управлінських стосунків виділяються також стосунки дисципліни та ініціативи. Ці відносини властиві як вертикальним, так і горизонтальним організаційним зв'язкам.

Управлінські відносини характеризуються винятковою складністю, утворюючи єдність об'єктивного і суб'єктивного в діяльності людських колективів. Ці відносини складаються між людьми – членами різних організованих спільнот, тому обумовлені особливостями їх свідомості, а також особливостями соціально-економічної системи.

Предметом психології управління є саме психологічні аспекти стосунків між людьми, групами та організаціями людей, які виникають унаслідок управлінських впливів.

З виділенням проблем управління як особливої сфери наукового аналізу і практичної діяльності на тлі розвитку в нашій країні ринкових відносин стали популярними американські терміни “менеджер”, “менеджмент” (від англ. manager – керуючий). Менеджер – це фахівець, що здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах, наприклад президент банку, начальник відділу збуту і т. п. Менеджмент – це сукупність принципів і засобів управління, застосовуваних в умовах ринкової економіки. У науковому плані менеджмент являє собою комплекс наукових дисциплін, що вивчають техніко-організаційні та соціальні аспекти управління. Менеджмент ставить своєю метою сформулювати і застосувати на практиці загальні принципи управління, придатні для будь-якої людської організації.

До цих принципів слід зарахувати:

- визначення цілей і завдань управління;
- поділ завдань на певні види й етапи;
- розробка конкретних заходів щодо їх вирішення;
- розподіл обов’язків, координація взаємодії різних підрозділів усередині організації;
- удосконалювання формальної ієрархічної структури організації;
- аналіз і облік неформальних підструктур організацій;
- оптимізація процесів прийняття рішень і комунікацій;
- пошук і формування адекватної мотивації діяльності, ефективних стилів керівництва, соціальної відповідальності;
- визначення вимог до індивідуальних якостей особистості менеджера.

Поняття менеджменту в сфері бізнесу поширюється на різні види діяльності людей: державні, політичні, правоохоронні, військові. Однак поняття менеджменту більш вузьке, ніж поняття управління, тому що менеджмент в основному стосується різних аспектів діяльності керівника (підприємця), тоді як поняття управління охоплює всю галузь людських взаємин у системах “керівники – виконавці”, включаючи “колективних суб’єктів” із специфікою їх координаційних, субординаційних, прямих і зворотних зв’язків, з урахуванням усіх об’єктивних і суб’єктивних факторів їх ефективності і визначає місце і роль рядового виконавця в загальній системі управління. Саме такого більш широкого змісту поняття “управління” автор і дотримується під час подальшого викладення теми управління.

1.2. Основні категорії психології управління

Аналізуючи структуру соціальної системи управління, необхідно виділити такі основні компоненти: суб’єкт управління, об’єкт управління,

мета управління, управлінські взаємини, функції управління, механізм управління тощо.

Суб'єкт управління – це структурно-визначені об'єднання людей (наприклад, підрозділ державтоінспекції) і керівники на персональному рівні (наприклад, черговий автоінспектор), наділені управлінськими повноваженнями і здійснюючі управлінську діяльність (у даному випадку – управління рухом на автодорогах певного регіону).

Колегіальний або індивідуальний керівник завжди виходить з певної мотивації, тобто розуміння, переконання у важливості прийнятих статутів, угод, законів держави, необхідності їх дотримання для ефективної діяльності всіх соціальних структур.

Ефективність дій керівника значно вища, якщо він діє не тільки за інструкцією, але ще й за переконаннями. Ступінь розуміння керівником змісту і значущості завдань щодо управління виробництвом, фірмою, навчальним процесом, підтримці правопорядку істотно впливає на характер стратегічних і тактичних цілей, які він ставить перед своїми підлеглими.

Об'єкт управління – це окремі люди або групи, на які спрямовані організовані, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління. Метою такого впливу є спрямування об'єкта певним шляхом розвитку, додання йому стану організованості, відповідності певним вимогам. Об'єкт управління можна розглядати у двох аспектах: елементно-структурному (як сукупність людей, великих галузевих організацій і т. п.), а також функціональному (як певна поведінка індивідів та груп людей).

За допомогою управління керівники різних рівнів здійснюють свою організаційну діяльність на рівні держави, регіону, службових груп, міжгрупових і міжособистісних взаємодій, організують спільну діяльність на досягнення поставлених цілей, спільних результатів. Таким чином, суб'єкт управління додає стійкості, стабільності об'єкту, підтримує його функції, спрямованість його розвитку.

У системах управління завжди складаються нерозривні взаємини між двома зазначеними компонентами: суб'єкт-об'єктні стосунки як по горизонталі між паралельними підструктурами, так і по вертикалі – в ієрархічних підструктурах. Управління може вважатися успішним за умов, коли суб'єкт (керівник) визначив мету взаємодії правильно, а об'єкт (виконавець) має способи і можливості для її реалізації. Управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки в тому випадку, якщо об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Тому для здійснення управлінського процесу необхідна, з одного боку, наявність у суб'єкта управління певної мотивації (потреб) і можливостей (знань, здібностей) управляти об'єктом, а з іншого боку – наявність в об'єкта управління власної мотивації (бажання) і здатності виконувати ці команди так, щоб у цій взаємодії був двосторонній інтерес, відчувалася взаємозалежність. Належний рівень усвідомлення суб'єктом і об'єктом управління принципу двос-

торонньої зацікавленості виявляється в їх більш-менш рівному розумінні цілей управління.

Постановка мети – позначення бажаного результату, який повинен бути отриманий після здійснення дій управління. Процес формулювання цілей є визначальною умовою ефективності управлінської діяльності керівників і керівних структур. Діяльність людини має цілеспрямований характер, тому активність як окремого суб'єкта, так і колективу людей у кібернетиці зараховують до “цілеспрямованих систем”. Наявність і зміст мети детермінують існування системи управління, що функціонально організується (самоорганізується) саме для досягнення певних цілей. Відсутність загальної мети перешкоджає формуванню системи управління або вона функціонує якийсь час вхолосту, спонукувана якими-небудь неадекватними завданнями. Зміна або втрата мети означає розпад і загибель функціональної системи. А.С. Макаренко вважав, що наявність суспільно-значущої перспективної мети – це життя колективу, відсутність мети – смерть колективу. Формулювання цілей завжди виконує елемент прогнозування – передбачення станів, змін, досягнень, що очікуються в результаті функціонування конкретного колективу. Ніщо так негативно не впливає на всю діяльність системи, як помилкове формулювання цілей, тому керівники всіх рівнів системи управління повинні чітко, зрозуміло і доступно для підлеглих визначати цілі їх діяльності як у складних, значущих справах, так і в більш приватних. Навіть найдосконаліше матеріальне забезпечення роботи може привести до даремної витрати ресурсів і людських зусиль, якщо поставлені цілі будуть нереальні. Таким чином, мета – це майбутній бажаний стан об'єкта впливу, кінцевий очікуваний результат процесу управління, тобто основною метою управління є заздалегідь позначений, запрограмований стан системи, досягнення якого в процесі управління дозволяє вирішити потрібну проблему.

У психології прийнято розрізняти два види цілей: стратегічні (віддалені), тобто спрямовані на який-небудь більш загальний, соціально значущий кінцевий результат (наприклад, підвищення якості навчального процесу у вузі), і тактичні (більш близькі в часі), вирішення яких дозволить поступово наблизитися до основної стратегічної мети. Між цими двома видами цілей існує постійний діалектичний взаємозв'язок, можливості взаємопереходу. Коли ми наближаємося до реалізації стратегічної мети, вона переходить у розряд тактичних і ми маємо побачити перед собою і колективом нову перспективну стратегічну мету, що повинна обумовлювати зміст і значущість подальшої діяльності. У приведеному нами прикладі такі заходи, як підвищення професійного рівня співробітників міліції, рівня матеріально-технічного забезпечення та ін., можуть виступати як стратегічні цілі для керівників підрозділів, що відповідають за це, але для вищестоящего начальника це – тактичні цілі. За допомогою цих цілей здійснюється головна стратегічна мета – боротьба із злочинністю.

У психології поняття мети пов'язане також з поняттям завдання. Завдання (оперативне завдання) – це постановка конкретних питань, що підлягають вирішенню і послідовно приводять до досягнення основної мети.

Проблема взаємодії об'єкта і суб'єкта управління під час розробки цілей зараз набуває особливої актуальності та специфіки. Місцеві органи управління, як правило, активно виступають за рівноправність сторін – центра і території – при визначенні програм розвитку як економіки, соціальної сфери, культури, так і системи управління державою і регіонами. Загальна частина керуючих і керованих структур під час формулювання завдань управління, прогнозування його результатів – це спосіб взаємоугоди інтересів двох сторін, які співробітничать у процесі управління.

Залежно від масштабності управлінських проблем і рівня підготовленості учасників управлінського процесу може бути різним підхід до вирішення стратегічних, тактичних, оперативних, кінцевих і проміжних завдань. Так, приватні цілі не можуть визначатися раніше, ніж будуть поставлені основні цілі на більш високому рівні управління. Саме на базі цих основних цілей ставляться більш приватні, детальні, оперативні завдання для підлеглих рівнів управління. Коли ж керована підсистема починає вирішувати приватні завдання без загальної стратегічної мети, вона діє наосліп, шляхом “проб і помилок”. Система взаємозв'язків більш загальних стратегічних цілей з цілями більш приватними визначається за допомогою методу побудови “дерева цілей”. За допомогою цього методу здійснюється розукрупнення, конкретизація цілей, що дозволяє кожну мету вищого рівня уявити в образі підцілей нижнього порядку. “Дерево цілей” використовується для визначення конкретних завдань для кожного рівня управління й окремих виконавців.

Ефективність управління залежить не тільки від чіткого співвідношення інтересів суб'єкта й об'єкта управління, деталізації цілей за рівнями та видами. Необхідно також забезпечити реальність впливу суб'єкта на об'єкт; передбачати шляхи реалізації загальних інтересів через індивідуальні; установити відповідність між рівнем розвитку суб'єкта й об'єкта управління, ініціювати зацікавленість об'єктів управління (виконавських структур) у досягненні поставленої перед ними мети. Так, одна з аксіом теорії управління говорить про те, що якщо ідея впровадження інноваційних процесів не сприйнята керівником і не менш ніж 7 – 9 фахівцями, то розробляти програму впровадження нових технологій нема сенсу.

Отже, основною характеристикою взаємодії суб'єкта й об'єкта управління у процесі формулювання цілей є те, що ціль управління, з погляду суб'єкта, – це максимально ефективне досягнення результату об'єктом, а з погляду об'єкта, – це бажаний результат його функціонування, отриманий шляхом вирішення поставлених керівництвом (але самостійно засвоєних) завдань. У цьому плані (мотивації) цілі управління з боку суб'єкта (керівника) і об'єкта (виконавця) не завжди збігаються.

Функція управління. Управління забезпечується виконанням ряду функцій, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності. Процесуально управління - це певний алгоритм – послідовність безпосередніх, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення мети. Ці дії, кожна з яких є особливою системою операцій, визначають успішність діяльності всієї системи управління, називаються “управлінськими функціями”. Поняттям функцій управління позначається та багатогранна роль, яку виконує суб’єкт управління під час реалізації завдань як усієї системи в цілому, так і окремих її елементів. За допомогою управління забезпечується, з одного боку, єдність, злагодженість і взаємозв’язок усіх підструктур системи, а з іншого – розвиток, зміна, удосконалення кожної з підструктур, що входять до складу даної системи. У вирішенні цих завдань виявляється двоєдина природа функцій управління.

По-перше, вони виявляють себе в системі незалежно від її типу (економіка, політика, право і т. п.). По-друге, вони служать завданням розвитку конкретної системи, досягненню нею конкретних результатів.

Функції управління можна класифікувати за їх загальним значенням, розділяючи їх на функції цільові та організаційні.

Призначення цільових функцій, як було відзначено вище, є спрямованість системи до певної мети, що може охоплювати галузь, регіон, установу тощо. Оскільки суть управління складається в досягненні мети, цільові функції є не тільки необхідним, але і визначальним елементом управлінської діяльності.

Основні завдання управління суб’єкт вирішує, спираючись на організаційні функції. Їх призначення складається у використанні оптимальних методів об’єднання фахівців, співробітників для реалізації цільової функції системи, забезпечення життєдіяльності всіх її підструктур.

Управління містить також функції прогнозування і планування.

Прогноз в управлінні – це передбачення суб’єктом кінцевого результату роботи системи в майбутньому, побудова образу мети і способів, необхідних для її досягнення. Високі здібності до прогнозування – найважливіша якість керівника, яка забезпечує оптимальну стратегію дій – вибір цілей і способів їх досягнення, визначення основних соціальних проблем майбутнього, розпізнавання можливих негативних наслідків тих чи інших тенденцій у розвитку керованої системи чи в навколишній реальності.

Планування – це розробка рішення про те, які мають бути конкретні результати, їх виконавці, етапи виконання, шляхи досягнення. Прийняття рішення – це пусковий механізм у психологічній структурі дії, що означає перехід від аналізу ситуації до практичної дії, який здійснюється відповідно до плану.

Виконання дій, передбачених планом, вимагає здійснення організаційних функцій:

- загальноорганізаційної;
- матеріально-технічного забезпечення;

- економіко-фінансового розвитку;
- обліку і контролю;
- політико-правового забезпечення;
- соціального забезпечення і соціального захисту працівників;
- функції мотивації.

Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл доручень між співробітниками, визначення завдань і повноважень виконавців, організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, можливість організації нових підрозділів для виконання певних завдань. Керівник часто повинен поряд із загальними здійснювати особливі, продиктовані даною сферою діяльності, функції управління. Наприклад, специфічними є функції організації і контролю економічних структур, управління кадрами, правового контролю, зв'язку із засобами масової інформації тощо.

За допомогою матеріально-технічної функції керівник визначає справжні потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах; виявляє можливості суспільства для задоволення потреби даної системи; розподіляє матеріально-технічні засоби відповідно до їх наявності і потреб керованих підструктур; стежить за раціональним та економічним використанням матеріальних і технічних засобів. Від керівника вимагається також організація збирання, обробки й аналізу фактичних даних про виконання планів постачання матеріальних ресурсів і оперативних завдань, виявленні витрат тощо. Призначення цієї функції – підтримка життєзабезпечення всіх підструктур.

Фінансово-економічна функція дозволяє керівнику вчасно визначати реальну вартість і витрати для життєзабезпечення своїх підрозділів під час здійснення поставленого завдання. З цією функцією тісно переплітається функція обліку і контролю, що складається із збирання, передачі, збереження та обробки даних обліку, тобто кількісної обробки, реєстрації і систематизації інформації про діяльність системи, виконання управлінських рішень, кількісну наявність фінансів і матеріальних ресурсів. Облік створює найважливішу основу контролю, сутність якого складається у виявленні відповідності й невідповідності реального стану керованих підрозділів заданій програмі. Контроль забезпечує зворотний зв'язок, тобто подає фактичну інформацію про досягнення об'єктом управління поставлених перед ним цілей.

Політико-правова функція дозволяє керівнику системи орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства й одночасно забезпечує ефективне управління підлеглими в рамках організації. Політико-правовий режим у суспільстві закріплює і роль його основних компонентів залежно від властивих їм владних повноважень.

Соціальна функція управління спрямована на те, щоб сприяти ефективному вирішенню виникаючих у суспільстві суперечностей, які обумовлені такими соціальними явищами, як різномірність праці та її оплата, соціальна

нерівність людей, наявність громадян, які втратили здатність до виробничої праці й потребують соціального захисту. Ця функція реалізує принцип соціальної справедливості.

Функція мотивації – найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління. Керівник повинен постійно пам'ятати, що найчіткіший план, наукова організація праці, достатнє матеріально-технічне забезпечення не мають смислу, якщо виконавці, яким доручена справа, не виконують її або виконують неякісно. Функція мотивації спрямована на забезпечення сумлінного виконання підлеглими їх обов'язків. З цією метою в системі мають створюватися умови для моральної і матеріальної зацікавленості працівників при виконанні своїх обов'язків.

Усі зазначені функції в процесі управління взаємозалежні та здійснюються одночасно. Ефективне виконання функцій у значній мірі залежить від раціонального їх розподілу між виконавцями. Керівник зобов'язаний уміти найбільш доцільно розподілити обов'язки, обсяг роботи, функції між підлеглими з урахуванням таких факторів, як їх досвід, професійна підготовка, наявність спеціальних знань і навичок вирішення виробничих завдань, індивідуальні здібності, стан здоров'я, здатності виконувати дані функціональні обов'язки.

Управлінські відносини. У процесі здійснення функцій управління співробітники вступають у певні управлінські стосунки. Основою їх формування служать цілі та функції управління. Стратегічна мета управління виступає як загальний, соціально опосередкований інтерес щодо інтересів суб'єктів управлінських взаємовідносин. Але в той же час носії функцій управління мають свої особливі, приватні інтереси. Таким чином, управлінські взаємовідносини виступають як процес суспільних дій учасників управління, у ході якого задовольняються як загальні, так і особливі інтереси. Відхилення від суспільно необхідних цілей управлінської діяльності одного з її учасників (однієї сторони) об'єктивно призводить до суперечностей між його інтересами та інтересами інших учасників (іншої сторони) цього процесу.

Монополізм інтересів одного із суб'єктів управління породжує негативні наслідки для функціонування системи в цілому. Наприклад, панування у свідомості керівників переконання в тому, що головними суб'єктами системи є виробничі підрозділи, а робота із соціального забезпечення і соціального захисту співробітників другорядна, може призвести до високої плинності кадрів у цій організації. Вирішення подібних суперечностей у системі управління можливо лише у разі правильного врахування єдності загальних і особливих інтересів суб'єктів управління. Єдність цих інтересів обумовлена об'єктивною основою діяльності учасників управлінської діяльності – наявністю загальної мети, спрямованої на підтримку стабільності й ефективності даного виробництва.

Реалізація особистого, особливого інтересу кожного суб'єкта управлінських взаємовідносин залежить від здійснення загальної мети управлінської діяльності. У цих умовах суб'єкти управлінських стосунків під час виникнення суперечностей між особистими цілями, цілями групи чи суспільства здатні активно взаємодіяти один з одним на основі реалізації суспільно необхідного, а не особистого, особливого інтересу.

Управлінські взаємовідносини як необхідний компонент механізму управління мають свою структуру, у якій виділяють відносини централізму і самостійності, субординації і координації, відповідальності, змагання тощо.

Взаємозв'язок централізму і самостійності впливає з багаторольового призначення управління і виступає двома сторонами єдиного управлінського процесу. Відносини централізму впливають з наявності ієрархії суб'єктів управління. Вони є формами зв'язку між вищими і нижчими суб'єктами в процесі реалізації управлінських функцій, коли вищі органи управління мають право й обов'язки визначати зміст і спрямованість діяльності нижчих структур для досягнення основної загальної мети в межах єдиної системи управління. Характер відносин централізму визначається в залежності від виконання загальних чи особливих функцій управління. Наприклад, відносини централізму існують між Кабінетом Міністрів і керівництвом міністерств, між Державною митною службою України і регіональними митними управліннями, управліннями та їх структурними підрозділами, відділами, службами, їх власними органами управління.

Відносини самостійності припускають наявність у суб'єктів управлінських взаємовідносин своїх прав і обов'язків, які дають їм можливість визначати зміст і спрямованість діяльності відповідно до своїх інтересів, не ігноруючи при цьому загальні інтереси.

Єдність централізму і самостійності в практичній діяльності учасників управлінської діяльності досягається через установлення відносин субординації і координації.

Відносини субординації виражають підпорядкованість одного суб'єкта іншому в процесі управління єдиним об'єктом. У відносинах субординації знаходить своє конкретне втілення централізм в управлінні. Відносини субординації мають місце як між органами управління, відділеннями і відділами, так і на індивідуальному, персоніфікованому рівні між начальниками відділів і виконавцями.

Відносини субординації насамперед необхідні для досягнення спільних інтересів, загальних цілей, взаємозалежних з особливими конкретними інтересами за допомогою певної взаємної підпорядкованості, про відповідність з цим вищих суб'єктів управління, які об'єктивно виражають загальний інтерес у всьому його різноманітті, ставлять цілі перед нижчими, покликаними реалізувати їх у своїй діяльності з врахуванням свого індивідуального інтересу. Наприклад, відносинам субординації в правоохоронних органах

властиві відповідні організаційні форми управління, що забезпечують їх реалізацію. До них належать лінійні управлінські структури, у яких підпорядкованість установлюється “ланцюжком” знизу вгору, має характер однозначного зв'язку, коли кожен нижчий суб'єкт підпорядковується тільки одному вищому.

Для встановлення субординаційних відносин на суб'єкта управлінської діяльності покладаються функції розпорядження, здійснення яких засноване на застосуванні владних методів управлінського впливу. Для цього використовуються адміністративні методи, суть яких полягає в тому, що на основі наказів і розпоряджень визначаються конкретні функціональні цілі та завдання діяльності підлеглих структур. Ці методи необхідні для налагодження спільної роботи, взаємодії працівників у системі управління, усунення стихійності в діяльності учасників управлінського процесу.

Складність і різнобічність процесу управління, його цілей і завдань обумовлює необхідність досліджувати також взаємовідносини координації. Ці взаємовідносини мають місце між суб'єктами управління, які не підлеглі один одному. Для них характерне узгодження діяльності, об'єднання, зусиль під час здійснення конкретних завдань і загальних цілей. Ці взаємини є вираженням самостійності суб'єктів управління. Координація дій може бути налагоджена між окремими ланками системи управління, що виконують відносно самостійні, специфічні функції, пов'язані між собою єдиною стратегічною метою. Взаємини координації характерні, наприклад, для спільної діяльності ради директорів підприємств, вченої ради вузу, керівників управлінь міністерства.

Взаємовідносини відповідальності забезпечують взаємну відповідальність між суб'єктами управління в процесі використання прав і виконання обов'язків для досягнення мети управління. Власне кажучи, відповідальність є формою об'єктивної залежності між суб'єктами управлінських стосунків в умовах професійного поділу праці. Механізм відповідальності органічно пов'язаний із принципом еквівалентності у взаємодії суб'єктів управління в тому випадку, коли діяльність одного з них завдає збитку інтересам іншого (наприклад, неправильні управлінські рішення, неякісно виконана робота). Забезпечуючи дію механізму виконання прав і обов'язків, відповідальність є основою здійснення всієї структури управлінських взаємин. Ні централізм, ні самостійність роботи правоохоронних органів, ні їх координація не можуть бути забезпечені без встановлення взаємовідносин відповідальності між різними підрозділами митних органів. Можна сказати, що єдність централізації і самостійності реалізується тим ефективніше, ніж активніше діє механізм відповідальності.

Відповідальність формується як результат визнання тих вимог, що пред'являють один одному суб'єкти управлінських стосунків – окремі співробітники, групи, відділення, служби – у відношенні виконання спіль-

них обов'язків. Ці зв'язки, які створюють об'єктивну основу взаємовідносин відповідальності, устанавлюються шляхом закріплення відповідних економічних, правових і моральних норм, планових завдань, системи матеріального і морального стимулювання, санкцій, що вживаються до суб'єктів відповідальності з метою визнання їх діями необхідного напрямку. У цьому значенні відповідальність є важливою умовою успішного здійснення кожним суб'єктом управління своїх функцій.

Серед видів відповідальності розрізняють юридичну, моральну, професійну, матеріальну, політичну та ін. Юридична відповідальність відіграє головну роль в управлінському механізмі, визначаючи правові форми впливу відповідно до адміністративного, цивільного і кримінального законодавства. Дані форми містять накладення дисциплінарних стягнень, відшкодування збитків, сплату неустойки і пені покарання тощо. Взаємовідносини відповідальності несуть відбудовну (яка повертає об'єкт у належний стан), каральну (штрафну), виховну (превентивну) функції, які можуть бути реалізовані як окремо, так і в сукупності. Взаємовідносини змагання являють собою зв'язки між самостійними суб'єктами управлінських відносин під час вибору найбільш ефективних способів досягнення суспільно необхідних цілей.

Взаємовідносини змагання встановлюють такий характер взаємозв'язку між двома і більше співробітниками, відділами, службами в процесі професійного поділу праці, за якого досягнення найкращих результатів дозволяє найбільше повно реалізувати ті чи інші завдання. Це може виражатися в обранні на певну посаду за альтернативних умов, у разі підвищення довіри населення до діяльності того чи іншого правового інституту, під час визначення пільг, привілеїв і т. п. Взаємовідносини змагання, впливаючи на інтереси співробітників, заохочують ініціативу, творчість, створюють стимули для повного розкриття здібностей. Вони є найважливішим способом розвитку демократичних начал в управлінні виробництвом (фірмою), сприяють усуненню монополізму окремих груп і організацій.

Як видно з вищевикладеного, управлінські взаємовідносини досить різноманітні, як різноманітними є конкретні цілі соціального управління, сфери застосування його функцій та ін. Тому висвітлити всі питання в межах однієї класифікації надзвичайно складно. Наведена нами класифікація може бути доповнена розподілом управлінських взаємин на основні і неосновні (допоміжні).

До основних належать управлінські взаємини, які реалізуються шляхом безпосереднього впливу на певний об'єкт. Вони займають основне місце в системі соціального управління, реалізуються в процесі використання владних повноважень, ґрунтуються на прямому підпорядкуванні суб'єкту управління керованих ним об'єктів.

Неосновні (допоміжні) управлінські взаємини складаються між непідлеглими сторонами управлінського процесу, що виключає застосування влади.

Управлінські взаємини розділяються також на вертикальні і горизонтальні, формальні і неформальні.

Вертикальні – це взаємовідносини підпорядкованості, субординації.

Горизонтальні взаємовідносини – це договірні взаємовідносини між рівними, незалежними об'єктами (наприклад, відносини координації між територіальними і транспортними проблемами міського господарства). Це можуть бути відносини “суб'єкт – об'єкт” у процесі спільної управлінської діяльності, а також відносини “об'єкт – об'єкт” у їх загальній діяльності під час виконання наказу суб'єкта управління.

Варто враховувати і те, що поряд із установленими формальними (офіційними) взаємовідносинами в процесі управління між її учасниками можуть виникати неформальні (неофіційні) стосунки. Неформальні стосунки виникають добровільно або спонтанно на основі особистих контактів і не залежать від владних повноважень. Обидва ці види стосунків слід враховувати, тому що від стану неформальних стосунків у колективі співробітників багато в чому залежить стійкість його формальної структури, ефективність і кінцевий результат його діяльності.

Принципи управління. Управлінські структури у своїх діях відносно підлеглих структур, виконавців спираються на вироблені практикою й узаконені основні правила або принципи управління. Принципи управління – це основні правила, норми, керівні установки, на основі яких організується процес управління, науково обґрунтована організація управлінських функцій, вибір адекватних методів і прийомів управлінських впливів.

У теорії і практиці управління виділяють загальні принципи, тобто правила, якими зобов'язані керуватися всі суб'єкти управління незалежно від свого статусу; і галузеві принципи, що діють на галузевому, інституційному, груповому рівнях. До найбільш загальних належать такі принципи:

- соціальної спрямованості;
- законності в управлінській діяльності;
- об'єктивності;
- системності;
- комплексності;
- гласності;
- поєднання колегіальності й єдиноначальності.

Соціальна спрямованість – це необхідність для органів управління в процесі вироблення і реалізації управлінських рішень враховувати інтереси суспільства, галузі, конкретних організацій і соціально-професійних груп. У сучасних умовах від митних органів потрібне прогнозування соці-

альних наслідків управлінської діяльності. Соціальна спрямованість управлінської діяльності на сьогодні полягає в такому.

1. Під впливом структурної перебудови суспільного виробництва, формування різних форм власності, установа ринкових відносин відбувається соціальна диференціація і спостерігається нерівність у суспільстві. Однак незалежно від свого соціального статусу і добробуту всі громадяни України мають рівні права і ступінь правової відповідальності перед Законом.

2. Силові інститути держави є своєрідними продуктами соціальних процесів, і соціальна нерівність властива також їм (в обсязі влади, доступу до матеріальних і духовних благ, в оцінці трудового внеску учасників управлінської діяльності). Тому органи управління виробництвом мають знати про потреби, недоліки, запити своїх підлеглих, про їх побутові умови, справедливо оцінювати їх працю, просувати по службі тощо. Така інформація необхідна для того, щоб не допускати штучного стимулювання соціальної нерівності, що здатне викликати соціальну напругу, конфліктну ситуацію.

3. Склад співробітників у виробничих структурах в основному відтворюється за рахунок припливу представників усіх соціальних груп суспільства, що приходять у ці структури з надією реалізувати власні уявлення, ціннісні орієнтації на обрану професію, поєднати власні інтереси з державними. Якщо ціннісні орієнтації молодих людей не збігаються з реалізованими функціями, роллю обраної професії і результатами праці, то виникає конфліктна ситуація. Часте незнання причин незадоволеності молодих співробітників, невміння керівників розв'язати даний конфлікт призводить до підвищеної плинності кадрів.

Принцип законності в управлінській діяльності полягає в тому, що організація і діяльність органів управління і співробітників регулюються нормами права. Принцип законності затверджує підзаконний характер управлінської діяльності, обов'язок кожного суб'єкта управління діяти в межах наданих йому прав і повноважень. Усі акти управління (накази, інструкції, розпорядження) повинні спиратися на вимоги закону. Ніякі посилення на необхідність, місцеві умови, інтереси справи і т. п. не можуть виправдати відхилення від закону. Явно незаконні управлінські рішення суб'єкта управління можуть не виконуватися, заподіяні незаконними актами збитки компенсуються за рахунок суб'єкта в установленому законом порядку. Законність в управлінні забезпечується системою організаційно-правових заходів, у тому числі адміністративною, цивільною і кримінальною відповідальністю.

Принцип об'єктивності безпосередньо виявляється в науковій обґрунтованості й реалістичності завдань управління. Цей принцип вимагає знання й урахування об'єктивних закономірностей взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, врахування наявних можливостей, реального стану су-

спільних процесів. Управління – це завжди двоєдиний процес, у якому поєднується теорія і практика. Теорія і практика перебувають одночасно й у погоджених і в суперечливих стосунках, можуть випереджати або відставати одна від одної. Теорія дозволяє ефективно здійснювати управління на практиці. В той же час теорія – це усвідомлення результату практики, розуміння її закономірностей, головних тенденцій. Принцип об'єктивності дозволяє керуючій системі використовувати знання об'єктивних законів для досягнення практичних завдань управління. Він спрямований проти суб'єктивізму і волюнтаризму, свавільних рішень, поспішних дій, що не враховують реальних ситуацій і суперечностей. Принцип об'єктивності припускає три можливих рівні наукового обґрунтування управлінських рішень. Суб'єкт управління повинен володіти: а) системою загальних законів соціального розвитку; б) теоретичними концепціями і результатами емпіричних досліджень; в) закономірностями управлінської діяльності.

Принцип системності припускає, що суб'єкт управління під час вибору способів, методів, форм впливу на об'єкт повинен враховувати всі ті зміни, що відбуваються в оточенні, у межах якого функціонує і розвивається дана система управління. Наприклад, органи внутрішніх справ під час організації боротьби з економічними злочинами виходять з основної парадигми про причини та обставини виникнення, форми виявлення економічних злочинів в умовах економічної і політичної кризи, що дозволяє відповідно до такої ситуації перебудовувати свою структуру, функції, ставити нові завдання.

Принцип комплексності в управлінні полягає в тому, що будь-якому досить складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні. Так, в митних органах комплексний підхід вимагає повноти охоплення всіх сторін роботи підрозділів і співробітників, тобто врахування ситуації, штатної забезпеченості, матеріально-технічного постачання, ступеня кваліфікації і професіоналізму співробітників, структури робочого часу, задоволеності професією, санітарно-гігієнічних умов праці, інтенсивності праці, режиму праці і змінності, розмірів фінансового забезпечення, співвідношення розумових і фізичних витрат праці, суспільного престижу, стану службової дисципліни, стосунків між співробітниками в підрозділах, дотримання законності. Ігнорування принципів системності і комплексності в управлінні, як і невміння їх застосовувати, не дозволяє ефективно вирішувати поставлені завдання, приводить до вузьковідомчого, некомпетентного підходу і серйозних проблем в управлінській діяльності.

Принцип гласності – це забезпечення доступності обговорення і компетентної участі всіх представників управлінських взаємовідносин у прийнятті рішень на основі широкої інформованості й врахуванні суспільної думки. Гласність містить правдиву, своєчасну і широку інформацію про справжній стан справ в організації. Гласність – вираження довіри і по-

ваги керівника до людей, їх здатності розібратися в поточних подіях, виробити правильні рішення, свідомо брати участь у їх здійсненні. У системі управління принцип гласності стає інструментом реалізації прямих і зворотних зв'язків між керівниками і співробітниками. Застосування цього принципу в управлінській діяльності пов'язано з деякими основними напрямками її розвитку на практиці.

По-перше, із залученням співробітників до прийняття управлінських рішень під час відкритого обговорення розглядаються і питання соціального розвитку колективу, використання системи матеріального і морального стимулювання, розподілу житла, пільг, перспектив зростання, зміни службового статусу тощо.

По-друге, це пов'язано з формуванням соціального іміджу організації. В умовах ринкової економіки в міжнародній практиці розроблено систему установа взаємовідносин організацій із громадськістю, спрямовану на популяризацію як самої організації, так і якості її послуг за допомогою засобів масової інформації. Ця система називається "паблік рілейшнз" і служить важливим методом зміцнення авторитету різних установ у суспільній думці. До послуг "паблік рілейшнз" зараз звертаються на Заході і виробничі, і силові структури суспільства. Поступово гласність стає інструментом популяризації діяльності різних організацій і в Україні. При органах управління економічними, науковими, правовими структурами функціонують центри суспільних зв'язків, систематично використовуються засоби масової інформації для ознайомлення громадськості з результатами їх діяльності, відбуваються зустрічі керівників з населенням, пресою.

Принцип поєднання єдиноначальності й колегіальності в процесі управління відбиває взаємодії двох форм прояву владних повноважень. Єдиноначальність прямо пов'язана з персональною відповідальністю керівника за результати прийнятих рішень і є важливим засобом забезпечення оперативності управління. Колегіальність виступає як форма колективної розробки проектів рішень і тим самим підвищує ступінь їх обґрунтованості.

Колегіальність до того ж сприяє підвищенню відповідальності колективу в процесі виконання вироблених і прийнятих рішень. При цьому єдиноначальність не втрачає своїх основних якостей, тобто відповідальність кожного керівника за прийняті ним рішення зберігається повною мірою. Методи управління – це сукупність прийомів і процедур підготовки та прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень. В управлінні використовуються різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних професійних завдань. Так, з позицій системного аналізу управлінської діяльності можна виділити 4 групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: методи підготовки, прийняття, організації, контролю за виконанням управлінських рішень. За характером впливу на

виконавців розрізняють 4 основні типи методів управління: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові та соціально-психологічні.

За характером впливу на виконавців виділяють методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) впливу: адміністративне, матеріальне і моральне стимулювання роботи.

За масштабами застосування методи управління розділяються на загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та ін.) і спеціальні (організація службової діяльності і т. п.).

У кожному конкретному випадку метод має відповідати особливостям діяльності суб'єкта й об'єкта управління (цілям і завданням, етапу управління та ін.). Як правило, на практиці використовується відповідна комбінація методів, яка забезпечує комплексність впливу.

Увагу теоретиків і практиків насамперед приваблюють ті методи, що найбільш повно відповідають змісту певних етапів вирішення управлінських завдань. Етап підготовки рішення вимагає глибокого і різнобічного аналізу виникаючих проблем, пошуку альтернативних шляхів їх розробки. Для виконання цієї роботи необхідна участь досвідчених фахівців. Однак на практиці вони можуть представляти різні установи, виражати різні особисті і групові інтереси. Тому під час вибору рішення виникає іноді необхідність усунення суб'єктивізму. Одним з найбільш відомих методів підготовки управлінського рішення за наявності суперечливих вимог є метод "мозкового штурму". Цей метод застосовується для визначення значущості проблеми, урахування усіх факторів, усунення недоліків, відмовлення від традиційних і висування нових способів вирішення проблемних ситуацій. "Мозковий штурм" – це колективна діяльність групи фахівців, здатних до висування й аналізу сміливих пропозицій і проектів, вибору найбільш оптимальних з них.

Найбільш демократичним методом вироблення колективного рішення є дискусія. Вона припускає залучення широкого кола фахівців і співробітників до обговорення складної проблеми. Наявність різних варіантів вирішення проблеми, різних думок, позицій, найчастіше конфліктних, є основою для використання методу дискусії під час вироблення управлінських рішень. Дискусія вимагає також певної організації: позначення певної проблеми, використання відповідних методичних правил, знань і навичок.

Комплексним методом, який може бути використаний для охоплення всіх стадій підготовки управлінського рішення, може служити метод "ділових ігор". Останній застосовується під час навчання щодо вирішення складних проблемних ситуацій (наприклад, катастроф, терористичних актів та ін.), що вимагають участі багатьох зацікавлених фахівців і організацій. У діловій грі можуть програватися різні ситуації, прогнозуватися альтернативні результати, моделюватися різні варіанти подій.

Одним з методів, застосовуваних суб'єктом управління, є регламентний метод. Він являє собою спосіб опису порядку виконання управлінських рішень і служить для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Такий опис здійснюється у формі регламенту, у якому фіксується: хто, коли, за яких умов повинен вирішувати ті чи інші завдання, і хто несе відповідальність за їх успішне виконання. Під регламентом управління розуміють установлення сукупності правил, які визначають структуру, функції і порядок діяльності суб'єктів, що здійснюють управління конкретними об'єктами (підрозділами, службами, територіальними та іншими організаціями людей).

Під час виконання управлінських рішень, програм широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації, способами якого служать посадовий оклад, заробітна плата, нагорода і т. п.

Для додання стійкості організаційним зв'язкам у системі управління в процесі виконання управлінських завдань застосовується метод розпоряджень. Він виявляється у вигляді наказів, планів, інструкцій, інших документів, що називаються актами управління. Застосування цього методу обумовлене тим, що діяльність людей у системі управління не піддається детальній регламентації, у зв'язку з чим вони можуть довільно чи мимоволі відхилитися від даної спрямованості до основної мети.

Одним з видів методів розпорядження є адміністративні методи, тобто методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшим посадовим особам, мають обов'язковий характер. З їх допомогою діють механізми примусу, що формуються для захисту інтересів суспільства, держави, особистості, реалізуються права й обов'язки керівників, підтримується службова дисципліна, забезпечуються умови виконання співробітниками їх обов'язків. Однак надмірне захоплення керівників цими методами може привести і придушенню ініціативи, самостійності мислення співробітників, відсутності оперативної реакції на зміну умов діяльності.

1.3. Формування психології управління як наукової дисципліни

Уже на зорі соціально-історичного розвитку людина як суспільна істота стикалася з проблемами спілкування, взаємодії, управління. Взаємини між людьми, що спочатку складаються стихійно, у процесі формування різних людських об'єднань стають об'єктом аналізу мислителів (Платон, Аристотель) і засобом свідомої регуляції людських стосунків у соціальних групах. Однак ідея управління як наукова проблема й особлива галузь дослідження відносно нова. Вона сформувалася тільки в ХІХ в. і розвивалася в надрах психології праці та соціальної психології. Управління було ви-

знане самостійною специфічною діяльністю тільки в середині ХХ в. з розвитком загальної теорії управління.

Об'єкти управління – це насамперед люди і технічні засоби, які вони використовують для досягнення поставленої мети. Отже, розвиток теорії управління був пов'язаний з розвитком таких галузей знань, як математика, техніка, соціологія і психологія. Успіхи цих наук дозволяли глибше зрозуміти фактори, що впливають на ефективність виробництва, економіки, роботи митних органів і т. п. Учені по-різному оцінювали роль цих факторів. Відповідно до цього формувалися різні підходи до теорії і практики управління.

У першій половині ХХ в. оформилися чотири відносно самостійні школи управлінської діяльності: наукової організації праці; адміністративна; людських взаємовідносин; науки управління.

Подальші дослідження показали, що жодна з теорій, на яких базувалися ці школи, не є універсальною, але кожна з них сприяла досягненню успіху у вирішенні різних управлінських завдань, зробила свій внесок у розвиток менеджменту. Багато теорій, підходів, методів, розроблених в рамках цих шкіл, не втратили своєї актуальності й сьогодні.

Перший вибух інтересу до управління стався в 1911 р., коли була опублікована книга Ф. Тейлора “Принципи наукового управління”. Саме роботам Ф. Тейлора, а також Ф. і Л. Гілбертів зобов'язана своїм виникненням школа наукової організації праці. Основну увагу дослідники зосередили на змісті роботи, аналізі конкретних трудових операцій.

Ідеї Фредеріка Тейлора (1856 - 1915) які запропонували чітку систему знань про закони раціональної організації праці й управління на основі диференційної оплати праці, метод вивчення часу і рухів, тобто хронометраж, спосіб раціоналізації трудових прийомів і багато чого іншого. Тейлор заклав основи менеджменту – наукової теорії управління підприємствами, орієнтованої на забезпечення ефективного функціонування організацій, забезпечення злагодженої роботи колективів людей з оптимальними економічними результатами.

Тейлоризм – один з напрямків американської теорії управління. Тейлор вважав, що зростання продуктивності праці можливе лише шляхом стандартизації методів, знарядь, прийомів праці, причому ця стандартизація повинна вводитися примусово, а оскільки робітник лінивий, неосвічений, пасивний, то необхідні операції повинні виконуватися робітником чисто механічно. Мислення може лише порушити автоматизм рухів і знизити продуктивність праці. Контроль повинен здійснюватися групою ініціативних, освічених осіб, які складають адміністрацію підприємства. Процес стандартизації стосувався насамперед строгої регламентації усього робочого часу, відпрацьовування прийомів кожної операції, введення потокової лінії і конвеєра, темп якого повинен диктувати ритм праці робітника. В основу своєї теорії Тейлор поклав принцип матеріальної зацікав-

леності, вважаючи, що за допомогою оплати можна гранично інтенсифікувати працю робітника. Тейлор виходив з того, що корінні інтереси робітників і підприємців однакові. Соціальна філософія Тейлора послужила фундаментом американської філософії менеджменту.

Серед її складових такі:

- мета виробництва – збільшення комфорту і добробуту людства;
- місія наукового управління – це конструктивний внесок в економічний і соціальний прогрес суспільства;
- відповідальність лідерів бізнесу перед суспільством за дотримання інтересів приватного капіталу буде зростатиме.

Центральним місцем соціально-філософської концепції Тейлора виступає принцип розумного егоїзму, відповідно до якого філантропія не повинна мати місця в будь-якій системі управління, побудованій за науковими правилами.

Оплата в остаточному підсумку повинна відповідати внеску у виробництво, вести до розширення останнього; необхідно підвищувати відповідальність людини за власне благополуччя.

Тейлор сформулював основні наукові принципи управління:

- створення наукового фундаменту, який заміняє старі, суто практичні методи роботи;
- наукове дослідження кожного окремого виду трудової діяльності;
- добір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх профдобр і профнавчання;
- менеджер – фахівець з управління, який займається організацією роботи колективу людей на основі спеціальних методик і процедур;
- співробітництво адміністрації з робітниками в справі практичного впровадження НОП;
- рівномірний справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками і менеджером.

Тейлор припускав, що основний критерій ефективності виробництва стосовно фірми складається в зменшенні собівартості продукції. Праця в його системі є головним джерелом ефективності, а цех – основною ланкою застосування його системи.

Розглядаючи процедуру параметрів трудової діяльності як найважливіший засіб удосконалювання виробництва, Тейлор намагався вирішити цю проблему шляхом точного і детального визначення стандартів часу, рухів, витрачених для виконання кожної операції виробничого процесу, а також перегляду оплати праці у світлі отриманих даних. Ним був зроблений висновок, що робітники збільшують свою віддачу за умови виконання роботи найкращими прийомами з усіх можливих.

Тейлору приписується відкриття моделі “економічної людини”, яка нібито в роботі не бачить іншого змісту, крім одержання грошей. Індиві-

дуальні особливості працівника підлягали уніфікації і нівелюванню для того, щоб робити лише мінімальний суб'єктивний вплив на виробничий процес, побудований на строго об'єктивній підставі наукового знання.

Розвиток наукового менеджменту в США відбувався в напрямку раціоналізації виробництва. Він пов'язаний з такими іменами, як Ф. Гільбрет (у ряді видань російською мовою його прізвище пишеться як Джільбрет) і Г. Емерсон.

Американський фахівець з управління виробництвом Френк Гільбрет перший у США організував систематичну підготовку інструкторів з наукової організації праці в спеціальній школі в Провіденсі. Ідучи за Тейлором, Гільбрет розробив найкращий метод виконання роботи і визначив умови, необхідні для цього: доцільне улаштування робочого місця, раціональні способи подачі матеріалів. Він створив також необхідні пристосування, інструменти, інструкції і т. п. Ф. Гільбрет написав широко відомі книги "Абетка наукової організації праці" і "Вивчення рухів".

Гільбрет у дослідженні питань раціоналізації праці робітників повторив деякою мірою шлях, пройдений Тейлором. Більш того, саме Тейлор підштовхнув його до такої діяльності. Ось характерний приклад. Був час, коли Гільбрет працював підрядчиком будівельних робіт. Тейлор, який відвідав його будівництво, помітив, що роботи ведуться непродуктивно. Гільбрет із властивою йому гарячністю відповів: "Хіба в мене робітники працюють непродуктивно? Побачите, до вечора в них сорочки будуть мокрі". На що Тейлор відповів: "Коли в них наприкінці роботи будуть сухі сорочки, тоді і робота буде більш продуктивною".

Після тривалого і ретельного вивчення роботи мулярів Гільбрет прийшов до висновку, що під час виконання кладки цегли в середньому робиться тридцять рухів. Йому вдалося скоротити кількість рухів до п'яти і збільшити годинний виробіток муляра: він зміг укласти за годину 350 цеглин замість 120. Таке зростання продуктивності праці було досягнуте не тільки за рахунок кращого виконання рухів, але також завдяки більш продуманій організації робочого місця, спеціальному вдосконаленню конструкції лісів, введенню інструментів і пристосувань, які полегшують роботу. Ще один приклад з життя Ф. Гільбрета може бути переконливим доказом можливості ефективного застосування НОП на будь-якому виробництві. Одного разу Ф. Гільбрету було запропоновано досліджувати деякі складні операції під час виробництва оптичних приладів. У результаті аналізу цих операцій Гільбрет домогся того, що сам зміг виконувати ці операції в три з половиною рази швидше, ніж найдосвідченіші робітники. Подив власників фабрики був великим, коли Гільбрет протягом кількох годин навчив розсильного і друкарку, які ніколи не займалися цією справою, так само швидко виконувати ці операції. Він помер у 1924 р., не доживши кількох днів до 1-го Міжнародного конгресу з НОП, який відбувся в Празі.

Питання наукової організації праці особливо широко вивчалися ще одним американським організатором виробництва, Г. Емерсоном. Він розробив комплексний, системний підхід до організації управління. Основні його положення висвітлені в широко відомій книзі “Дванадцять принципів продуктивності”. Ця книга видавалася в країні кілька разів у 20 – 30-х рр. Вона вважається класичною працею щодо раціоналізації виробництва. Дванадцять принципів, про значущість яких говорить той факт, що вони введені в заголовок книги, Г. Емерсон давав у такій послідовності: точно поставлені цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; оперативний, надійний, повний, точний і постійний облік; диспетчеризація; норми і розклад; нормалізація умов; нормування операцій; написані стандартні інструкції; винагорода за продуктивну працю. Емерсон виділяє два ведучих принципи: точно поставлені цілі та здоровий глузд.

Тейлор та його однодумці фактично вже сформулювали основні принципи управління і навіть досить успішно застосовували їх на практиці, але їх методи використовувалися лише на окремих підприємствах. Ставлення основної маси підприємців до такого виду нововведень було переважно негативним. Вони бачили в цьому зазіхання на священне право “приватного власника робити на своєму підприємстві все, що йому захочеться”. Емерсон почав свою роботу з вивчення стану залізниці і знайшов цей стан задовільним. З погляду наукового менеджменту, в результаті ретельного вивчення всієї справи він зробив висновок, який приголомшив Америку: “Залізниці можуть щодня заощаджувати 1 млн. доларів за рахунок введення наукового управління”. Тепер підприємці зацікавилися науковим управлінням. Воно майже миттєво стало предметом загального інтересу. І вже в 1912 р. 55 галузей ділової діяльності почали застосовувати наукове управління в промисловості, на транспорті, у будівництві тощо і не тільки в США (в Англії, Франції та інших країнах).

У 1916 р. вийшла у світло робота французького економіста А. Файоля “Загальне і промислове адміністрування”, де автор пропонує нову систему організаційної раціоналізації управління. Ці принципи містять елементи підходу з погляду концепції “людських ресурсів”, яка згодом одержала широкий розвиток в американському менеджменті. Файоль сформулював ряд загальних принципів адміністрування, що з’явилися важливою умовою успішного вирішення чисто практичних проблем управління підприємством. До них належать: поділ праці, авторитет керівника, дисципліна, єдність розпорядливості, підпорядкування приватного інтересу загальному, принцип винагороди, централізації. На рубежі 20 – 30-х рр. у США стали формуватися передумови, які привели пізніше до якісно іншої ситуації в менеджменті. В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання назріла необхідність пошуку нових форм управління, більш чутливих до “людського фактора”. У завдання входило зняття деперсоналізованих стосунків на виробництві, властивих теоріям

наукового менеджменту, бюрократичним моделям, і заміна їх більш широкою концепцією – концепцією партнерства, співробітництва між робітниками і підприємцями. Найбільш емко і чітко ці підходи були реалізовані в “теорії людських стосунків”.

Реакцією на недоліки класичного (наукового) підходу в менеджменті з’явилося виникнення школи людських стосунків. Час її зародження і розквіту – 30 – 50-і рр. ХХ ст.

Засновником і найвидатнішим авторитетом у розвитку школи людських стосунків в управлінні є американський психолог Е. Мейо (1880–1949). Суть концепції Е. Мейо полягає в тому, що сама робота, виробничий процес мають для робітника менше значення, ніж його соціальний і психологічний стан на виробництві. Звідси Е. Мейо робить висновок, що всі проблеми виробництва і управління повинні розглядатися з позиції людських стосунків.

Е. Мейо провів велику серію експериментів з 1927 по 1932 р.р. щодо вивчення причин низької продуктивності і плинності кадрів на ряді підприємств фірми “Вестерн електрик компані” у м. Хоторні.

У результаті обробки великого емпіричного матеріалу, пов’язаного з ставленням людей до праці, Мейо було виявлено, що норма виробітку робітника визначається не його сумлінністю чи фізичними здібностями, а тиском групи, яка диктує власні вимоги, правила і норми поведінки.

Детальний і докладний аналіз показав, що будь-яка група робітників розділяється всередині себе на підгрупи людей не за професійними, а за особистими ознаками. Виділилися аутсайтери, лідери і “незалежні”. Кожна підгрупа дотримувалась особливих правил поведінки. Неформальні норми поширювалися і на трудову діяльність. Мейо знайшов явище, яке він назвав “іраціональний рестрикціонізм” – свідоме обмеження норми виробітку, що було своєрідним протестом проти довільного заниження адміністрацією розцінок і одночасно формою захисту своїх інтересів.

На основі Хоторнських експериментів була розроблена теорія “людських стосунків” Мейо, в основі якої лежать такі принципи:

- людина являє собою “соціальну тварину”, орієнтовану і включену в контекст групової поведінки;
- тверда ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація не-сумісні з природою людини та її волею;
- керівники промисловості повинні більше орієнтуватися на людей, ніж на продукцію. Це, на думку Е. Мейо, забезпечує соціальну стабільність суспільства і задоволеність індивіда своєю роботою;
- необхідність установалення дружніх відносин між адміністрацією і робітниками; при цьому підкреслюється важлива роль майстра як посередника між робітниками й адміністрацією, а також роль “робочої аристократії”, тобто найбільш досвідчених і кваліфікованих робітників;

– необхідність формування в робітників зацікавленості в справах виробництва і виховання в них почуття причетності, належності до фірми і підтримка її престижу;

– заохочення критичних висловлень робітників для зняття конфліктних ситуацій і з'ясування їх настроїв;

– прояв уваги адміністрації до працівників та їх потреб і нужденностей, наданням їм різних соціальних послуг.

Раціоналізація управління, яке враховує соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності людей, – основний шлях вирішення класових завдань капіталістичного суспільства. Соціальна практика доктрини людських стосунків ґрунтувалася на проголошеному Мейо принципі заміни індивідуальної винагороди колективною, економічного – соціально-психологічним (сприятливий моральний клімат, підвищення задоволеності працею, практика демократичного стилю керівництва). Звідси і розробка нових засобів підвищення продуктивності праці: “паритетне управління”, “гуманізація праці”, “групові рішення”, “освіта службовців”.

Як опозиція тейлоризму виникла Теорія “людських стосунків”. Вона критикувала тейлорівську концепцію “економічної людини”, яка вважала головним стимулом людської діяльності лише матеріальну зацікавленість і замінила властивий тейлоризму біологічний підхід до людини аналізом психосоціальної діяльності індивіда, висунувши вимогу – “людина – головний об’єкт уваги”.

Теорія людських стосунків експериментально показала, що поряд з матеріальним стимулом велике значення мають психосоціальні фактори: згуртованість групи, у якій працює індивід, взаємини з керівником, сприятлива атмосфера на робочому місці, задоволеність працівника своєю працею. Ця теорія розробила поняття формальних і неформальних груп, визнавши важливість впливу останніх на формування сприятливих умов праці і в остаточному підсумку, на продуктивність і ефективність роботи підприємства.

Теорія людських стосунків включає у свій арсенал вивчення широкого спектра проблем: аналіз впливу групи на поведінку, мотиви цінності індивіда в процесі трудової діяльності; дослідження структури і механізмів функціонування неформальних груп; вивчення ролі й місця підприємства в структурі району, міста. Теорія людських стосунків включала соціолінгвістичний аспект: вона вивчала засоби спілкування і способи передачі інформації робітників у процесі трудової діяльності, специфіку, структуру їх мови. Результати досліджень теорії людських стосунків дуже вплинули на розвиток західної індустріальної соціології управління і психології управління.

Великий внесок у розвиток наукового управління зробила психотехніка. Метою психотехніків було використання психологічних знань під час вирішення практичних завдань виробництва. Для

психотехніки характерне широке коло розв'язуваних завдань – професійний добір і консультації, професійне навчання, боротьба з виробничим стомленням і нещасними випадками, створення психологічно обґрунтованих конструкцій машин, інструментів, устаткування, військової техніки, зброї і тощо, раціоналізація режимів праці, відпочинку і багато чого іншого. У радянській науці розвиток психотехніки пов'язаний з іменами С.Г. Гелерштейна, І.Н. Шпільрейна, К.К. Платонова та ін.

Багато питань, що розроблялися школою наукової організації праці, зараз зараховують до компетенції психології праці, інженерної психології та ергономіки.

Представники школи наукової організації праці фактично порушили питання про відділення функцій управління – обмірковування, планування, контролю – від чисто виконавських функцій. У результаті управління стало визнаватися самостійною діяльністю. Школа наукової організації праці концентрувала свою увагу на виробничому процесі, зусилля ж адміністративної школи були спрямовані на удосконалення власне управління. Французького вченого Анрі Файоля, з чийм ім'ям пов'язане виникнення адміністративної школи, називають “батьком менеджменту”. Якщо Ф. Тейлор починав свою кар'єру як простий робітник, то А. Файоль довгий час керував великою компанією з видобутку вугілля. Можливо, це обумовило розбіжності їх підходів до підвищення ефективності виробництва. Предметом вивчення для адміністративної школи була організація в цілому, її структура, загальні закономірності функціонування. Метою адміністративної школи було створення універсальних принципів управління і побудови організації.

Головний внесок А. Файоля в теорію управління полягає в тому, що він розглядав управління як процес, що складається з кількох взаємозалежних функцій: планування, організація, мотивація і контроль. Ці функції об'єднані сполучними процесами – комунікацією (спілкуванням, обміном інформацією) і прийняттям рішень. Велику увагу представники адміністративної школи приділяли соціальним аспектам управління. Серед основних принципів управління, розроблених А. Файолем, важливе місце займають поділ праці, співвідношення повноважень і відповідальності (прав і обов'язків), дисципліна, ініціатива, корпоративний дух (єдність цілей і цінностей).

Школа людських взаємовідносин виникла як реакція на нездатність інших управлінських підходів усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної діяльності організації. Двох учених – Е. Мейо і М. Фоллет – можна назвати найзначнішими авторитетами в розвитку цієї школи. М. Фоллет першою визначила управління як забезпечення виконання роботи за “допомогою інших людей”. По суті, це те, що зараз називають “персоналом-технологією”.

Дослідження Е. Мейо, відомі як “Хоторнські експерименти” (вони проводилися в компанії Уестерн Електрик у Хоторні), відкрили новий напрям у теорії управління. Вихідним завданням експерименту, що проводився в руслі робіт з наукової організації праці, було визначення впливу освітленості на продуктивність праці. Робітників розділили на дві групи. Для однієї групи – експериментальної – освітлення збільшили, а для іншої – контрольної – залишили колишнім. До великого подиву дослідників продуктивність праці зросла в обох групах. Те ж саме відбулося, коли освітлення було зменшено. Таким чином, саме освітлення не робило значного впливу на продуктивність праці. На другому етапі експерименту групі робітників підвищили заробітну плату, ввели додаткові перерви, створили умови для спілкування. Продуктивність праці в результаті зросла. З поліпшенням умов праці, навіть при скороченні чистого робочого часу, виробіток зростав. Вчені пояснили це зниженням стомлення. Але коли повернули початкові умови праці, то виробіток залишився на колишньому високому рівні. Для з’ясування причини цього факту провели опитування учасників експерименту, у результаті чого було встановлено, що на продуктивність вплинули не фізичні умови праці, а якийсь “людський елемент”. Сформувалася невелика структура групи, положення (статус) працівника в якій залежить від його особистісних якостей і поведінки, між працівниками склалися особисті стосунки, покращилися взаємовідносини з керівництвом, зросла задоволеність працею.

Е. Мейо зробив висновок про те, що головною причиною зміни продуктивності праці з’явилася незапланована і неконтрольована керівництвом перебудова соціальних взаємовідносин. Важливою причиною підвищення продуктивності праці послужила і зміна форми контролю. Під час проведення експерименту майстри контролювали робітників менш суворо, ніж звичайно. Відсутність чіткого контролю сприяла більш усвідомленому виконанню роботи. Цей висновок поклав початок дослідженням стилів керівництва на виробництві.

Школа поведінкових наук (теорія людських ресурсів)

Свою назву школа одержала від широко відомих психологічних термінів “біхейвіа”, “біхевіоризм” (поведінка, наука про поведінку).

Вихідна передумова біхевіоризму полягає в необхідності вивчення не свідомості, а поведінки людини. У свою чергу, відповідно до цієї теорії, поведінка являє собою реакцію на стимул. Повторення позитивних стимулів закріплює позитивну реакцію, тобто виробляє стійку поведінку.

В управлінні такий підхід був перенесений на подальші моменти діяльності працюючої людини. Стосунки між менеджерами і працюючими – це такі стосунки, коли працюючий, одержуючи як стимул хорошу винагороду (матеріального або морального плану), відповідає на нього позитивною реакцією – ефективною роботою.

Початок нової школи в науці управління поклав Ч. Барнард, який опублікував у 1938 р. роботу “Функції адміністратора”. Серед пізніших послідовників цієї школи можна назвати таких учених, як Р. Лайкер, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор. Мета, що ставили перед собою дослідники цієї школи, – домогтися підвищення ефективності роботи організації за рахунок підвищення її людських ресурсів. Звідси походить ще одна назва теорії цієї школи – теорія людських ресурсів.

Розглядаючи індивіда як “стратегічний фактор кооперації”, Ч. Барнард вважав, що організація тримається тільки за рахунок зусиль індивідів, а ці зусилля виникають тільки в результаті особливих позитивних для індивідів стимулів, тобто мова тут йде про чисто біхевіористський підхід до пояснення життєздатності кожної, у тому числі виробничої, організації (“кооперації”).

Центральну роль у кооперативних системах Ч. Барнард відводить менеджменту. У функції керівника, на його думку, повинна входити розробка найбільш ефективних шляхів підтримки життєздатності організації: розробка мистецтва прийняття рішень, які стимулюють персонал до діяльності, продумування системи комунікації всередині організації та ін. На його думку, усі дії менеджменту повинні бути спрямовані на створення так званої організаційної моралі як фактора, що протистоїть відцентровим силам індивідуальних інтересів і мотивів працюючих у кооперації (на підприємстві, у фірмі, корпорації) людей. Мета організаційної моралі – суміщення або збіг кооперативних і індивідуальних компонентів організації.

Дослідники теорії людських ресурсів (школи поведінкових наук) були піонерами в науковому обґрунтуванні ролі мотивів і потреб людини в її трудовій діяльності. Вони розглядали мотиви як головний показник ставлення людей до праці. Структура мотивів виступає як внутрішня характеристика праці. Позитивна мотивація – головний фактор успішності виконання роботи. Менеджмент повинен взяти на озброєння цей психологічний фактор, розробити мотиваційне управління (у протизвагу командному), щоб забезпечити добровільне, активне підключення робітників до завдань організації.

Мотивація працівника має три рівні: потреби, цілі, винагороди. Кожний з цих рівнів несе своє функціональне навантаження. Варто врахувати ще два фактори, говорячи про позитивний вплив мотивації на діяльність: фактори зусиль і здібностей людини. Робота людини буде тільки в тому випадку успішною, якщо позитивна мотивація супроводжується достатніми зусиллями і певними здібностями. Якщо мотивація і здібності високі (рівень, скажімо, 1), досягається найвищий результат діяльності. Коли мотивація чи здібності дорівнюють нулю, їх взаємодія дає нульовий результат.

У науковому менеджменті вивчення мотивації складає особливий напрямок. Значний внесок у цю сферу зробили А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Мак-Грегор.

А. Маслоу (1908–1970) відомий як творець ієрархічної теорії потреб. Хоча вона і піддавалася згодом широкій критиці, але завдяки своїм універсальним пояснювальним можливостям послужила основою для сучасних моделей мотивації праці, знайшла застосування в цілому ряді організаційних нововведень.

А. Маслоу розділив потреби особистості на базисні (потреба в їжі, безпеці, позитивній самооцінці) і похідні, або метапотреби (справедливість, благополуччя, порядку, єдності, соціального життя). Базисні потреби постійні, а похідні – змінюються. Метапотреби ціннісно рівні між собою і тому не мають ієрархії. Навпаки, базисні потреби розташовуються у висхідному порядку від “нижчих” матеріальних до “вищих” духовних:

1) фізіологічні та сексуальні потреби – у відтворенні людей, у їжі, диханні, фізичних рухах, одязі, житлі, відпочинку і т. п.;

2) екзистенціальні потреби – у безпеці свого існування, впевненості в завтрашньому дні, стабільності умов життєдіяльності, потреба в стабільності оточуючого людину соціуму, прагнення уникнути несправедливого звертання, а в сфері праці – у гарантії зайнятості, страхуванні від нещасливих випадків тощо;

3) соціальні потреби – у прихильності, належності до колективу, спілкуванні, турботі про іншу й увазі до себе, участі в спільній трудовій діяльності;

4) престижні потреби – у повазі з боку “значущих інших”, службовому зростанні, статусі, престижі, визнанні і високій оцінці;

5) духовні потреби – у самовираженні через творчість.

Базисні потреби являють собою мотиваційні змінні, які йдуть одна за другою. Перші два типи потреб називаються первинними (вродженими), три інші – вторинними (придбаними).

Головне в теорії А. Маслоу полягає не в самому розташуванні потреб, а в поясненні їх руху.

Потреби кожного рівня стають актуальними (суттєвими, потребуючими задоволення) лише після того, коли задоволені попередні. Тому принцип ієрархії називають ще принципом домінанти (панівної на даний момент потреби). Саме задоволення не виступає мотиватором поведінки людини: голод рухає людиною, поки вона не вдоволена. Очевидно, що сила впливу потреби є функція від ступеня її задоволення. Крім того, інтенсивність потреби визначається її місцем у загальній ієрархії. Фізіологічні первинні і виступають домінантою доти, доки вони не задоволені хоча б на мінімальному для існування людини рівні. Після цього домінують потреби наступного рівня.

У 50-х р. Фредерік Герцберг розробив нову теорію “збагачення роботи”. Він класифікував спонукання до праці за характером їх дії і розбив на групи:

1. Зовнішні – гігієнічні фактори або всі зовнішні умови середовища (заробітна плата, міжособистісні стосунки в групі, умови праці та ін.). Ці фактори частіше викликають невдоволення. І якщо умови роботи погані, то зростають прогули, плинність, травматизм, обмеження виробітку. Поліпшення зовнішніх факторів спочатку діє як стимул. Але потім люди звикають до кращого і приймають його як належне. Невдоволення стає менше, але стимулів більше немає.

2. Внутрішні фактори (зміст роботи) виступають мотиваторами поведінки, тобто підвищують задоволеність працею. Герцберг вважає, що “в людину треба вмонтувати внутрішній генератор”. Справжній стимулятор людини – це сама робота, свідомість власних досягнень, визнання їх оточуючими, прагнення до просування, почуття відповідальності та власного зростання, самореалізація в праці. Заради такої роботи (“що відроджує старий дух майстерності”) люди готові терпіти і важкі зовнішні умови. На відміну від зовнішніх “факторів гігієни”, такі моральні стимули діють довгостроково і більш надійно. Герцберг під час розробки методів збагачення праці керувався такими принципами:

- забезпечити оптимальний ступінь розмаїтості трудових функцій;
- обмежувати монотонність праці;
- умови праці повинні забезпечувати можливість зосереджувати увагу;
- забезпечувати оптимальний рівень відповідальності за прийняття виробничих рішень і надання волі дій;
- давати можливість працівнику самому контролювати процес своєї праці;
- створити можливість забезпечення зворотного зв’язку між поставленими цілями праці та її досягнень;
- усвідомлення того, що виконувана робота має соціально-корисний характер;
- створення можливостей для розвитку почуття, що результат праці залежить від загальних зусиль;
- створення умов для повного використання професіоналізму.

Теорія збагачення праці являє собою модель демократії на практиці. Герберт відзначав, що “не всі роботи можуть бути збагачені, та й не всім роботам це потрібно, але якби хоч небагато часу і коштів було приділене збагаченню праці, то віддача як у людському, так і в економічному змісті принесла б промисловості і суспільству величезні дивіденди”.

До числа яскравих представників концепції людських ресурсів належить американський учений Дуглас Мак-Грегор (1906–1964). У теорії і практиці менеджменту він відомий дихотомією теорій “Х” та “Y” (симво-

ли умовні). Теорія “Х”, на думку автора, відбиває традиційний підхід до управління як адміністративно-командному процесу. Такий підхід заснований на такому розумінні психолого-соціальних факторів: 1) звичайній людині властиве внутрішнє неприйняття праці, і вона прагне уникнути її будь-яким шляхом; 2) звичайна людина хоче бути контрольованою, прагне уникнути відповідальності; 3) звичайна людина не має великих амбіцій, їй властива потреба в щиті. Природно, що за такого сприйняття працюючої людини менеджер повинен, з одного боку, вдаватися до примусу і контролю, а з іншого боку – здійснювати певні заходи для підтримки хорошого стану працюючого.

Противагою такій управлінській теорії має стати, згідно з Мак-Грегором, теорія “У”. У її основі лежить сприйняття працівника як людини, що володіє інтелектуальними здібностями. Вихідні положення теорії “У” такі:

1) витрати фізичних і інтелектуальних сил людини в праці цілком природні, примус до праці, погроза покарань не є єдиним засобом досягнення мети;

2) людина здійснює самоврядування і самоконтроль у процесі діяльності;

3) звичайна людина за відповідних умов не тільки здатна навчитися брати на себе відповідальність, але і шукає можливість виявити свої здібності.

Відповідно, менеджмент у теорії “У” грає якісно іншу роль: його завдання – інтегрувати (поєднувати), створювати комплекс умов, які сприяють розвитку актуальних здібностей людини. За таких умов є гарантія ефективності її праці.

Практичний досвід і наукові дослідження обумовили зміну чотирьох найважливіших концепцій управління, які просліджують роль людини у виробничій сфері.

Використання трудових ресурсів – з кінця XIX ст. до 60-х років XX ст. Замість людини, зайнятої у виробництві, розглядалася лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і зарплатою.

На Заході ця концепція знайшла відображення в тейлоризмі.

• **Управління персоналом.** Науковою основою цієї концепції, що розвивалася з 30-х р., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

• **Управління людськими ресурсами.** Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як непоновлюваний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відносин, стану працівника.

• **Управління людиною.** Відповідно до цієї концепції людина – особливий об’єкт управління, що, однак, не може розглядатися тільки як “ресурс”.

Аналіз концепцій, їх відображення в практиці роботи організацій дозволяє по-різному систематизувати підходи до управління персоналом.

Наприклад, протиставляючи два погляди на роль людини у виробництві:

– людина як ресурс виробничої системи (трудовий, людський) – важливий елемент процесу виробництва та управління;

– людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями – головний суб’єкт управління.

Інший підхід – з позиції теорії підсистем:

– економічні, у яких на першому місці проблеми виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних благ, а персонал, виходячи з цього, розглядається як головна система, що складається з неповторних особистостей;

– соціальні, у яких на першому місці питання стосунків, соціальні групи, духовні цінності, аспекти всебічного розвитку особистості, а персонал розглядається як головна система, що складається з неповторних особистостей.

У процесі розвитку управління як науки використовувалися різні підходи до розуміння того, що є управління.

Управлінський підхід детермінував погляд на людину, її місце в організації й оптимальні важелі дії. Так, метафора організації як машини армувала погляд на людину, як на деталь, гвинтик у механізмі, стосовно якого можливе використання трудових ресурсів.

Органічний підхід до управління породив дві основні метафори. Перша – організація як особистість, кожна людина – самостійний суб’єкт, що володіє власними цілями, цінностями, уявленнями про правила поведінки. Стосовно такого активного суб’єкта – партнера організації в досягненні цілей можливо лише управління шляхом постановки погоджених з ним цілей. А для цього треба добре уявляти собі специфіку потреб, основну орієнтацію людини. Друга метафора – організація як складний організм, що включає різні підструктури, поєднані різноплановими лініями – комунікації, управління, контролю, взаємодії. Стосовно такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, спрямованого на оптимальне використання наявного потенціалу в процесі досягнення поставлених цілей.

У рамках гуманістичного підходу була запропонована метафора організації як культури, а людини – як істоти, що розвивається в рамках певної культурної традиції. Реалізовувати функцію управління персоналом стосовно такого співробітника можливо тільки в рамках підходу – управ-

ління людиною, не тільки як самостійною, активною істотою, але і такою, що дотримується певних цінностей, правил, прийнятих норм поведінки.

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу головне місце займає технічна (загалом інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві.

По суті організація розглядається як набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмизовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити такі:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі одержують накази тільки від одного начальника;

- дотримання суворої управлінської вертикалі – ланцюг від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації та прийняття рішення;

- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю – кількість людей, підлеглих одному начальнику, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;

- дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації – штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні за яких обставин не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

- забезпечення дисципліни – підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв.

Організація людей стала сприйматися як жива система, що існує в навколишньому середовищі. У цьому зв'язку використовувалися, як мінімум, дві аналогії (метафори), що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша, що виходила з ототожнення організації з людською особистістю, ввела в науковий оборот такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть чи відродження організації. Друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку (“організація як мозок, що переробляє інформацію”), дозволила глянути на організацію як на збірник частин, з'єднаних лініями управління, змін і контролю.

Ілюстрацією першої можливості є “концепція управління персоналом”, заснована на використанні положень теорії мотивації А. Маслоу для виділення напрямків і змісту діяльності щодо управління людьми в організації.

Аналогія організації з мозком на відміну від аналогії з механізмом, дозволивши зовсім інакше уявити організаційну реальність, лягла в основу концепції “управління людськими ресурсами”. Головний секрет мозку –

не диференціація і вузька спеціалізація, а системність і комплексність, для яких важливі зв'язки, у кожен момент створювані в надмірній кількості. Звідси можна сформулювати принципи структурування організації:

- Створюйте множинні зв'язки між частинами організації (причому надмірні).

- Розвивайте одночасно і спеціалізацію персоналу, і його універсалізацію (не забуваючи про те, наскільки всі повинні знати і вміти робити все).

- Створюйте умови для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому.

- Необхідно робити акцент на навколишньому середовищі, у якому живе організація.

- Організацію треба розуміти в термінах взаємозалежних внутрішньо- і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми і аналізуючи способи управління їх стосунками із середовищем. Популярний спосіб аналізу – визначення набору ключових потреб, які організація повинна задовольнити для власного виживання.

- Між підсистемами необхідно створювати рівновагу та усувати дисфункції.

- На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не існуючим кадровим потенціалом організації.

Якщо традиційно менеджер персоналу повинен був прагнути заощадити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили (а тому і не був зацікавлений у довгострокових інвестиціях у людський капітал), то технологія управління людськими ресурсами націлена на підвищення ефективності подібного роду інвестицій, що забезпечують постійне професійне зростання працівників підприємства і поліпшення якості умов праці.

Якщо в управлінні персоналом уся увага зосереджена винятково на рядових працівниках, то в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації. Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо в корпорації дотримуються як мінімум таких умов:

- відносно добре розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

- гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);

– використовуються системи оплати, побудовані на принципах усебічного врахування персонального внеску (у тому числі і самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності (знання, уміння і навички, який реально опанували працівники);

– підтримується досить високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, що стосується їх повсякденної роботи;

– застосовується практика делегування повноважень підлеглим;

– функціонує розгалужена система організаційної комунікації, що забезпечує дво- і багатобічні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки всередині організації.

Оскільки управління людськими ресурсами складалося в рамках парадигми контрактації індивідуальної відповідальності – то ця технологія одвічно протистояла колективістичним підходам.

Отже, організацію почали розглядати як щось більше, ніж логічно упорядковану сукупність працівників, що виконують взаємозалежні завдання.

Важко переоцінити внесок школи людських взаємовідносин у розвиток управлінської науки, і все-таки оптимізація взаємин не є універсальним засобом підвищення ефективності діяльності організації.

Соціальні та психологічні фактори завжди завдають величезного впливу на продуктивність праці, але вона розгортається на тлі матеріальних, фізичних та організаційних факторів, якими не можна нехтувати.

Подальші дослідження психологів дозволили глибше зрозуміти причини явищ, описаних теорією людських взаємовідносин. В управлінні стали враховувати усе більш широкий спектр психологічних особливостей особистості та індивідуальності кожного працівника. Багато психологів, що займаються питаннями управління, вийшли за рамки теорії людських взаємовідносин, що зосередилася на налагодженні міжособистісних стосунків. Стали вивчатися різні аспекти соціальної взаємодії, влади й авторитету, лідерства і мотивації, особистісних особливостей і культури. Основною метою цього підходу стало підвищення ефективності діяльності організації за рахунок реалізації особистісного потенціалу працівників.

Такий психологічний підхід набув особливої популярності в 60-ті р. З цього часу промислова соціальна психологія управління почала бурхливо розвиватися і в нашій країні. Як і більш ранні школи, даний підхід відстоював єдиний і начебто б кращий спосіб вирішення управлінських завдань. Але, як показує практика, єдиного, найкращого, універсального підходу до управління не існує.

На цьому висновку ґрунтується сучасна школа управління – “наука управління”. Організація розглядається як відкрита система, що складається з кількох підсистем. Важливими для управління як безупинним процесом є зв'язки між елементами всередині організації і зв'язки організації з зовніш-

нім середовищем. Оскільки зв'язки між елементами і стан елементів постійно змінюються, методи і концепції управління повинні відповідати конкретним ситуаціям. Щоб урахувати все різноманіття факторів і мати можливість їх прогнозувати, керувати ними, приймати оптимальні управлінські рішення, необхідно використовувати кількісні методи, і насамперед математичне моделювання. Поява і розвиток сучасної школи управління, ситуаційного підходу багато в чому стало можливим завдяки комп'ютеризації.

Розвиток управлінської науки – це еволюційний розвиток. Сучасна психологія управління увібрала у себе, продовжує розвивати і поглиблювати всі кращі ідеї і досягнення різних підходів.

Побудові демократичної системи відносин у структурах управління в Україні значною мірою має сприяти впровадження теорії і методів сучасної психології управління – нової наукової дисципліни, що органічно поєднує в собі досягнення двох галузей знання: теорії управління і психології, оскільки публічне управління – це насамперед управління людьми і воно повинне базуватися на врахуванні закономірностей людських відносин.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ

2.1. Комунікативний бік спілкування

Неодмінною складовою безпосереднього керівництва людьми є спілкування з людьми. А без комунікації, співпраці й діалогу, взаємодії та взаємного сприйняття людей управлінська діяльність керівника неможлива.

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв'язує конфліктну ситуацію тощо. У кожному випадку успіх залежить від якості спілкування, уміння керівника слухати й передавати інформацію, здатності зрозуміти співрозмовника. Тут ідеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Комунікації в широкому розумінні є процесом обміну інформацією, її смисловим значенням між двома та більше об'єктами. Комунікації являють собою інформаційний процес, який виникає в результаті встановлення зв'язку між джерелом інформації та її отримувачем. У теорії менеджменту комунікація наділена інтегруючою здатністю, що забезпечує реалізацію основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю.

У деяких працях комунікацію визначають як процес зв'язку між певними пунктами, а його засоби – як комунікаційні канали. Б. Мільнер розглядає комунікацію як процес передавання інформації з використанням слів, літер, символів або аналогічних засобів для отримання загальної чи

розмежованої інформації про об'єкт або подію. Іншими словами він розглядає процес комунікації з лінгвістичної точки зору. Психологи визначають поняття комунікація як процес обміну продуктами психічної діяльності, специфічний процес спілкування і взаємодії людей за допомогою мови або інших знакових систем. Згідно з теоріями Хабермаса і Вебера комунікація є тим універсальним середовищем, в якому відновлюється людина, культура й суспільство і яке розвинулося в засоби деперсоніфікації зв'язків та обміну інформацією між індивідами.

В економічній літературі поняття комунікація переважно визначається як обмін інформацією між людьми з метою формування ділових стосунків. Слід зазначити, що з погляду економістів комунікації розглядаються як необхідний інструмент управління підприємством. Наприклад, Ф. Хміль стверджує, що комунікація – це обмін інформацією, завдяки чому керівник отримує повідомлення, необхідні для прийняття ефективних рішень, і доводить їх до відомих співробітників.

Один із сучасних авторів теорії комунікацій, К. Шеннон, проводить паралель між способами спілкування техніки та людей. У своїх працях Шеннон та Вівер наголошують, що комунікація – це усі дії, за яких один розум впливає на інший.

Р. Лайкерт та група його послідовників дійшли висновку, що найбільш дієва система стилю керівництва ґрунтується на участі, тобто передбачає нетрадиційне спілкування, дружні стосунки, атмосферу довіри. Е. Мейо та М. Фоллетт першими запропонували враховувати в менеджменті людський фактор. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими стосунками, які охоплювали ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з працівниками та надавали їм більш широкі можливості для спілкування.

Французький економіст Б. Гурней виділяє формальні та неформальні комунікації. Формальні закріплюються певними організаційно-методичними документами та існують постійно. Прикладом таких комунікацій є документообіг організації. Неформальні комунікації використовуються для вирішення окремих завдань і для їх реалізації, зазвичай, створюються певні умови.

Здатність передавати абстрактні ідеї є однією з відмітних рис людини. Погано організовані комунікації перешкоджають реалізації в життя цих ідей, і являються серйозною перешкодою для нормального функціонування будь-якої організації. Інформація в менеджменті передається не тільки для того, щоб приймати правильне рішення, але й для того, щоб його виконати.

Основним завданням комунікаційного процесу є задоволення інформаційних потреб співробітників. Найважливіша мета цього процесу – розуміння інформації, яка є об'єктом обміну, тобто повідомлення. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї повідомлення. На даному

етапі відправник повинен всебічно обміркувати й прийняти рішення, яка ідея буде предметом повідомлення, яку форму матиме це повідомлення виражене системою символів. Таким чином він трансформує свою ідею в повідомлення, яку мусить зрозуміти отримувач і дати певний позитивний ефект. З приводу цього в одній з публікацій М. Мескон попереджає: “Не починайте говорити, не почавши думати. Невдале повідомлення не стане кращим на глянцевого папері”.

Відправник повідомлення має враховувати багато факторів, які можуть впливати позитивно або і негативно не тільки на реалізацію закладеної в повідомлення ідеї, але й на саму можливість здійснення комунікації. Ці фактори бувають зовнішніми або і внутрішніми мають об’єктивний, чи суб’єктивний характер. У процесі реалізації своїх функцій будь-яка організація знаходиться в постійній інформаційній взаємодії з зовнішнім середовищем. При цьому слід враховувати, що незалежно від інтенсивності зовнішніх комунікацій вона лише незначним чином впливає зовнішнє середовище. Зовнішні комунікаційні зв’язки для більшості організацій мають односторонню спрямованість.

Внутрішні комунікації – основа діяльності організації. Такі комунікації мають направленість як по горизонталі, так і по вертикалі. Вертикальні комунікації бувають двох видів: зверху вниз та знизу вверх. Перші використовуються менеджерами різних рівнів для передачі нижчим рівням управління або підлеглим посадовим особам повідомлення про поточні та перспективні цілі та завдання. Комунікації знизу вверх дають керівництву можливість отримувати інформацію при стан справ у низових структурах управління. Через них здійснюється зворотний зв’язок керівництва організації з її апаратом. Горизонтальні комунікації існують між усіма структурними підрозділами організації. Це сприяє їх об’єднанню в одне ціле та узгодженому функціонуванню.

У всіх організаціях, крім формальних комунікацій, широко використовуються і неформальні. Вони реалізуються в процесі особистого спілкування людей, під час телефонних переговорів і телеконференцій. Такі комунікації доповнюють формальні, а часто являються більш ефективні. Вважається, що неформальні комунікації є каналом поширення чуток, а їм довіряти не можна, оскільки ця інформація неточна. Однак доведено, що приблизно 90 % чуток, щодо несуперечливої інформації про організацію, являються точними. Разом з цим точність чуток значно знижується, якщо інформація стосується конкретних осіб. Порівняно з інформацією, яка проходить формальними каналами, чутки поширюються значно швидше.

У процесі комунікації розкривається суб’єктивний, внутрішній світ однієї людини для іншої, така своєрідна “презентація” дає змогу з’ясувати людські якості. Завдяки спілкуванню індивід прилучається до життя організації, засвоює її досвід, здобутки, водночас відособлюється, виокремлюється із групи, формує свою індивідуальну неповторність.

Виділяють такі способи спілкування: управління, комунікація, обслуговування, власне спілкування. Управління (безособове, зверху вниз) більш притаманне домінуючим типам особистості, особливо керівникам (організаторам, інспекторам, керуючим). Комунікація передбачає обговорення загальної теми і в більшій мірі властива науково-теоретичному колу спілкування. Обслуговування, коли наявна турбота про людей та допомога, – стиль спілкування соціалів. Спілкування як спосіб глибокого взаєморозуміння, головною метою якого є спроба відкрити себе і прийняти ідеали іншого, – стиль гуманітаріїв.

Структура спілкування містить інтерактивну, перцептивну й комунікативну складові. Інтерактивна складова ділового спілкування передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що передбачає організацію учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Важливий аспект взаємодії – взаєморозуміння, тобто таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з точки зору авторів інформації. У соціальній психології виокремлюють компоненти й рівні взаєморозуміння. До компонентів належать:

- схожість чи подібність поглядів, почуттів у різних ситуаціях;
- сприймання поглядів іншого навіть тоді, коли вони неправильні;
- взаємне розуміння думок.

Існують такі рівні взаєморозуміння:

- згода (взаємопогоджені оцінки ситуацій і правила поведінки співучасників);
- осмислення (стан свідомості, за якого в учасника ділової взаємодії виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу);
- співпереживання (здатність враховувати стан співрозмовника).

Перцептивна складова передбачає сприймання людьми один одного. В управлінському спілкуванні важливим є знання психологічних механізмів міжособистісного сприймання. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо. Одним з основних способів пізнання й розуміння іншої людини є ідентифікація – ототожнення себе з іншим. Процес пізнання та розуміння іншої людини може ускладнюватись явищем рефлексії, тобто усвідомленням людиною того, як її насправді сприймає партнер по спілкуванню. Таке уявлення суб'єктивне, а тому не завжди відповідає істині.

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і взаєморозуміння між учасниками взаємодії неабияке значення має симпатія – стійке схвальне емоційне ставлення до іншої людини. Вона спонукає до спілкування, сприяє створенню здорової психологічної атмосфери. Причиною непорозуміння між діловими партнерами може бути егоцентризм –

зосередженість індивіда тільки на власних інтересах, нездатність зрозуміти іншу людину.

Комунікативна складова ділового спілкування охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається. Процес обміну інформацією має таку специфіку:

- кожний учасник комунікативного процесу є активним суб'єктом, а також передбачає активність свого партнера, що сприяє обміну інформацією;
- за допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного. Такий комунікативний вплив є психологічним впливом одного індивіда на іншого з метою змінити його поведінку;
- вплив можливий лише тоді, коли відправник і одержувач інформації володіють однією або подібною системою кодування (переведення інформації в комунікаційні символи) та декодування (перетворення повідомлення у форму, яка має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою. У людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не лише значень, а й смислу слів.

Комунікатор (відправник інформації) зрозуміє, що його повідомлення засвоєне реципієнтом (одержувачем) тільки тоді, коли відбудеться зміна ролей, тобто коли реципієнт перетвориться на комунікатора та своїм висловлюванням дасть зрозуміти, як він розкрив сутність повідомленої інформації. Йдеться про зворотний зв'язок, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення.

Комунікативний вплив у сфері ділових відносин можна класифікувати за різними ознаками. В організаційному аспекті форми та види передавання інформації в управлінській діяльності можуть бути такими: індивідуальні й групові бесіди, наради, виступи перед аудиторією, робота з листами, розмови по телефону, збори, мітинги, дискусії тощо. За кількістю, характером і ступенем залучення учасників ділового спілкування до процесу взаємодії розрізняють монолог, діалог, полілог; за статусом комунікантів – функціонально-рольове або неформальне; з погляду інтересів сторін – суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування; за наявністю чи переважанням конкретних комунікативних засобів – мовне, немовне та комбіноване спілкування.

Мовне, або вербальне, спілкування є універсальним засобом ділової комунікації, оскільки під час передавання інформації за допомогою мови учасники комунікативного процесу найменше втрачають суть того, що повідомляють. Партнери ділового спілкування для досягнення мети мають володіти культурою вербального спілкування, яка передбачає культуру слухання та говоріння.

Уміння слухати – це необхідна умова правильного розуміння співрозмовника. Доведено, що слухання як метод сприймання інформації в діловому спілкуванні використовується набагато частіше, аніж уміння читати і писати узяті разом. Водночас ця якість притаманна далеко не всім людям. Слухання

не просто мовчання, це активна діяльність, своєрідна робота. Важливо знати, що багато людей чують лише те, що бажають почути. Отже, комунікатор повинен враховувати, що його інформація сприймається суб'єктивно. Про ефективне слухання говорять у тому випадку, коли воно забезпечує правильне розуміння слів і почуттів промовця, створює в останнього відчуття, що чують саме його, не змінюючи проблему, яка обговорюється, на іншу, більш зручну для співрозмовника. Ефективне слухання забезпечує просування партнерів по спілкуванню у напрямку розуміння обговорюваної проблеми, створення спільного інформаційного поля, спільного смислу, призводить до розв'язання проблеми або сприяє встановленню довірливих стосунків, взаєморозуміння.

Розрізняють рефлексивне і нерефлексивне слухання. Перше передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої ясності й точності в розумінні співрозмовника. Друге – уважне слухання, з мінімальним мовним втручанням. Психологи виокремлюють такі типи реакцій людини на повідомлення співрозмовника: оцінювання, тлумачення, підтримка (непідтримка), уточнення, чуйність (байдужість) та розуміння (нерозуміння). Серед реакцій найчастіше виявляється оцінювання, рідше – тлумачення, зовсім рідко – уточнення, підтримка та розуміння. Щоб процес слухання був ефективним, відповідав високому рівню культури спілкування, психологи радять оцінні судження і тлумачення звести до мінімуму або не користуватися ними взагалі.

Виділяють такі види реакції людини під час слухання:

- з'ясування – звернення до співрозмовника за уточненням, формулювання йому запитань, на які не можна відповісти одним словом “так” чи “ні”;
- перефразування – формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою з'ясування її точності для розуміння;
- відображення почуттів – акцент не на змістовому аспекті повідомлення співрозмовника, а на його емоційних реакціях;
- резюмування – дає змогу узагальнити думки й почуття відправника інформації.

До труднощів, які зменшують ефективність слухання, можна зарахувати: відключення уваги, висока швидкість розумової діяльності, антипатія до чужих думок, вибірковість уваги, потреба репліки. Виокремлюють також внутрішні і зовнішні перешкоди слухання. До внутрішніх в основному належать шкідливі звички слухання, пов'язані з конкретною особою. Зовнішні перешкоди – сторонні шуми, акцент чи голос співрозмовника, темп розмови, обмеженість у часі, телефонні дзвінки тощо.

Культура говоріння передбачає особливе вживання лексики, володіння граматикою, використання асоціацій під час повідомлення інформації, уміння “поставити” голос та обрати темп мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

Невербальне спілкування базується на системі знаків (мові рухів тіла), які відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послаблювати дію одне

одного. Люди неоднаково реагують на невербальні сигнали: одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Психологами встановлено, що в процесі спілкування 60–80 % комунікації здійснюється з використанням невербальних засобів, тобто мовою рухів тіла, яка є сукупністю імпульсів підсвідомості. Неможливість підробити ці імпульси дає підставу довіряти їм більше, ніж вербальним каналам спілкування. Невербальне спілкування важко контролюється, тому воно є більш надійним. Людина може контролювати частину параметрів невербальної комунікації, але не всі, адже одночасно в голові тримаються не більше 5 – 7 факторів.

Невербальні засоби комунікації поділяють на групи:

1. Оптико-кінетична система знаків. Включає жести, міміку, пантоміміку. Джерелом психологічної інформації в такому разі є руки, обличчя і постава.

2. Паралінгвістичні засоби. Це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що гнучкий, як і занадто тихий, голос не підсилює переконуючого впливу керівника на підлеглих. Керівника, який говорить тихо, слухають лише тоді, коли він є справжнім авторитетом в організації.

3. Екстралінгвістична знакова система. Це вкраплення в мову пауз, сміху тощо. Дехто з керівників вважає, що їхній статус вимагає деякої монотонності. Насправді люди у своїх вчинках керуються як інтелектом, так і емоціями.

4. Візуальне спілкування. Здійснюється завдяки “контакту очима”. Періодично вдивляючись в обличчя партнера, співрозмовник дарує йому свою увагу, а це завжди високо цінується.

5. Проксеміка. Стосується організації простору і часу спілкування – часові затримання початку спілкування, розташування партнерів за столом переговорів.

Невербальна комунікація, як і мовне спілкування, передбачає зворотний зв'язок. Позитивний невербальний зворотний зв'язок, який іде від керівника, позитивно впливає на стосунки в організації. Наприклад, усмішка керівника сигналізує підлеглим, що він про них пам'ятає. Негативний зворотний зв'язок деструктивно впливає на співрозмовника. Це стосується ситуації, коли людина позіхає під час спілкування. Трапляється також, що невербальна реакція співрозмовника не відповідає дійсності, тоді її необхідно доповнити вербальною інформацією.

Для правильного трактування невербальної комунікації слід враховувати такі чинники:

1. Відповідність слів та невербальних сигналів. Якщо слова і жести не узгоджені, то люди більше довіряють невербальній комунікації, ніж вербальній.

2. Контекст, у якому існують невербальні сигнали. Слід пам'ятати про те, що один жест може мати різне тлумачення. Наприклад, схрещені на грудях руки можуть означати небажання обговорювати проблему на і стан відчуття холоду, якщо людина у такій позі стоїть на зупинці автобуса.

3. Сукупність невербальних сигналів. Оскільки жести, як і слова, можуть мати кілька значень, потрібно робити висновок, спираючись на сукупність невербальних знаків.

4. Індивідуальні, психофізіологічні властивості людини.

5. Соціальний статус людини в суспільстві, ролі, які вона грає.

6. Національні та релігійні особливості невербальної комунікації.

7. Власний стан і досвід не варто приписувати невербальним сигналам, що йдуть від співрозмовника.

Невербальне, як і мовне, спілкування відбувається на різних рівнях. За однією з класифікацій виокремлено макрорівень, коли людина спілкується з іншими людьми відповідно до традицій, звичаїв, суспільних відносин; мезорівень, коли спілкування відбувається в межах конкретної теми; мікрорівень, або акт контакту, – питання-відповідь.

Для раціональної організації процесу спілкування слід знати особливості кожної його стадії:

1. Орієнтування в навколишніх умовах. Основні параметри: просторове орієнтування (вибір місця зустрічі, розташування людей, дистанція взаємодії), орієнтування в часі (коли призначити спілкування, скільки часу на нього відвести), соціальне орієнтування (які погляди і цінності учасників спілкування, якої психологічної дистанції дотримуватись).

2. Залучення уваги співрозмовників. Це необхідно для підготовки суб'єктів спілкування до сприймання реальної інформації та ситуації взаємодії, зосередженості на конкретному об'єкті комунікації.

3. Пошук єдності співрозмовників. Важливо оптимізувати обсяг спілкування (хто і скільки говорить), його темпи (частота слів, швидкість зміни тем, думок, образів), настрій, позиції та дистанції. Поступово напруга, яка характеризує попередню стадію, змінюється розслабленістю. Нерідко для досягнення згоди доводиться вдаватися до вичікування і маневрування.

4. Повідомлення та оцінювання фактів, пошук прийнятної точки зору, теми спілкування. Це пробуджує взаємний інтерес учасників спілкування.

5. Імовірність виникнення проблемної ситуації, конфлікту, зіткнення думок. Як правило, вона є наслідком творчої взаємодії, пошуку нового рішення, не запропонованого жодним зі співрозмовників.

6. Прийняття співрозмовниками рішення на основі виробленої домовленості. Накреслено спільний план реалізації знайденого рішення, відбувається фіксація результатів спілкування, співрозмовники виходять з контакту.

У процесі взаємодії та обміну інформацією можуть виникати перешкоди й бар'єри. До перешкод спілкування належить усе, що заважає чи ускладнює його:

- перешкоди, пов'язані з особистісними характеристиками учасників взаємодії: зовнішність, вираз очей і обличчя, інтелект;
- перешкоди, викликані організаційними аспектами комунікативного процесу (переривання, відволікання партнерів по спілкуванню);
- перешкоди, спричинені змістом повідомлень, коли невербальні сигнали не відповідають словам повідомлення.

На шляху інформації можуть виникнути мікро- і макробар'єри. Мікробар'єри спілкування виникають на міжособистісному рівні: у повідомленні відправника, в обміні думками між відправником і одержувачем виборі носія.

Передумови бар'єрів такі:

- індивідуальні особливості учасників взаємодії, їх уміння перекладувати думки в слова, слухати і концентрувати увагу тощо. До них належать: межа уяви, словниковий запас відправника інформації, словниковий запас одержувача, його здатність розуміти значення слів;
- бар'єри, пов'язані з комунікативними особливостями учасників взаємодії, мають соціальний або психологічний характер. Вони можуть виникати через відсутність єдиного розуміння ситуації ділового спілкування, внаслідок психологічних особливостей учасників спілкування (сором'язливість, некомунікабельність тощо), особливі соціально-психологічні відносини між партнерами.

Макробар'єри спілкування пов'язані із зовнішнім середовищем, у якому здійснюється управлінська комунікація, і виявляються у великій кількості носіїв, перевантаженні інформацією, що спричиняє знецінення її змісту, обмеженні обміном інформацією між підрозділами тощо, вмінні користуватися інформацією (ексклюзивні дані дають змогу використовувати їх для впливу на інших).

Загалом у процесі ділового спілкування формуються певні зразки та моделі поведінки співрозмовників. Вони мають як загальновизнані особливості спілкування, так і особливості комунікації, породжені специфікою діяльності установи, її традиціями, нормами і правилами взаємодії. Отже, під час спілкування людина формує свою комунікативну програму, образ свого внутрішнього “Я”, засвоюючи досвід комунікативної поведінки в соціальному середовищі.

На сучасному етапі розвитку українські науковці в менеджменті використовують схему комунікаційного процесу, запропоновану М. Месконом, який виділяє чотири базові елементи:

1. Відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію.

2. Повідомлення – власне інформація, закодована з використанням символів.

3. Канал – засіб передавання інформації.

4. Одержувач – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач беруть участь у кількох взаємозалежних етапах комунікативного процесу, пов'язаних із складанням повідомлення і використанням каналу для його передавання так, щоб обидві сторони зрозуміли вихідну ідею.

До них належать такі етапи: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування. Тому систему комунікативного процесу можна подати у вигляді схеми (рис. 2.1.).

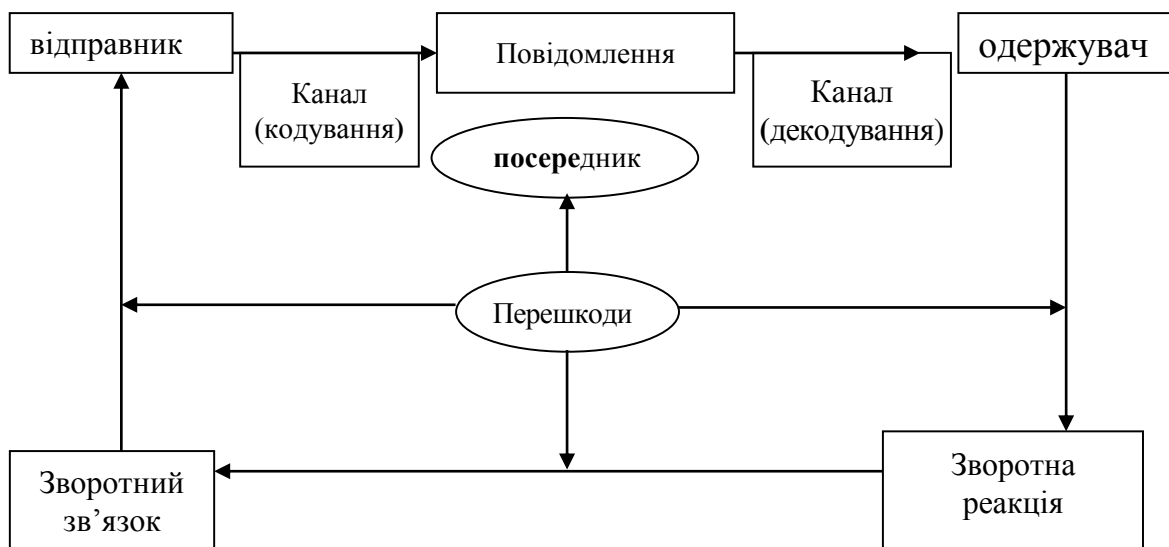


Рис. 2.1. Елементи комунікаційного процесу

Рух інформації від відправника до одержувача не відбувається без перешкод – випадкових або цілеспрямованих конкуруючих повідомлень, що помітно впливають на повідомлення. Для більшої ефективності повідомлення, надіслане одержувачу в закодованому вигляді, має бути адекватно розшифроване. Так, найбільш вдале повідомлення – складається зі знаків, що добре знайомі одержувачеві. Чим більше досвід відправника збігається з досвідом одержувача, тим воно буде ефективнішим.

Головні специфічні перешкоди для встановлення взаєморозуміння в комунікаційному процесі такі: складність чи проходження повідомлення; відмінність у сприйнятті автора її отримувача. Дуже часто повідомлення готується в умовах дефіциту часу, коли співбесідники не встигають ознайомитися з предметом дискусії і не завжди згодні з думкою один одного. Усі ці обставини значно ускладнюють повідомлення, перешкоджаючи їх чіткому сприйняттю.

Далеко не завжди повідомлення досягає адресата напряму. Часто воно проходить через численних секретарів і референтів, які його спотворюють.

Таким чином, основними перешкодами для передачі повідомлення є посередники та конкуренція з боку інших повідомлень.

Посередник – це організація чи особа, що сприймає первинну інформацію, обробляє її та передає одержувачеві як вторинну. Згідно з законом комунікативних технологій для видачі повідомлень організації, як правило користуються вже наявними в суспільстві комунікативними каналами. Це мережі, якими безпосередньо передається інформація, тобто телефонні, теле-, радіоэфір, Internet, пошта, налагоджені зв'язки з громадськістю тощо.

Особливу складність становлять відмінності між автором та адресатом. Різні картини світу і точки зору створюють підґрунтя для різних інтерпретацій одних і тих же слів. Тому новий матеріал може вписуватись у межі існуючої картини світу; змінити її; піддати сумніву і відкинути як недостатньо достовірний.

Найпростіше матеріал вписати в межі існуючої картини світу співбесідника, хоча в окремих випадках її можна змінити.

На етапі зворотного інформаційного зв'язку – від одержувача до відправника – зворотна реакція та зворотний зв'язок набувають форми інформаційного повідомлення, але вже другого типу. Це результат своєрідної психологічної реакції одержувача на отриману інформацію, яка відкладається в його свідомості і потім виявляється дією і передається певними каналами. Він дозволяє побачити, що зрозуміли слухачі. Під час особистої розмови зворотний зв'язок встановлюється швидко, чого не можна сказати про письмову комунікацію. Використання такого зв'язку передбачає продумування каналів його отримання, відкритість чужим ідеям, заохочення відвертих висловлювань, готовність удосконалювати свої виступи.

2.2. Ділове спілкування як засіб управління

Вісімдесят відсотків часу в роботі керівника проходить в контактах з людьми. Адже управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації та контролю, комунікацій на всіх рівнях. Тому неможливо уявити систему управління без комунікативних процесів. Комунікація між елементами системи повинна бути чіткою та ефективною, а якість інформації – високою.

Смисл управління, з точки зору ділового спілкування, не в тому, щоб віддавати накази, змінюючи стан соціальної системи, а в тому, щоб підтримувати її стійкість в умовах постійних змін. Отже управління тримається на єдиній конфігурації, яка розрізняється засобами (усна, письмова, масова комунікація) та об'єктами (колектив, суспільство, держава) управління.

Ділове спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений здійсненням управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку. Таке ділове спілкування є специфічною формою активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення

прямих і непрямих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на інформацію інших осіб, взаємне сприймання. Відомо, що для процесу спілкування потрібні як мінімум дві особи – відправник і одержувач інформації. Йдеться про діалогічний тип відносин.

Діалогічне спілкування у сфері управлінських відносин вибудовується за монологічним і діалогічним принципами, передумовами яких є управлінські цілі та завдання, індивідуальні властивості й психологічні особливості керівників та інших учасників процесу управління. За монологічного підходу в ділових відносинах індивід вважає себе носієм незаперечної істини, застосовуючи діалогічну форму спілкування тільки для того, щоб вивести співрозмовника на цю істину. Діалогічний підхід передбачає визнання за співрозмовником права на власну думку, власну позицію, яку він мусить обґрунтувати.

Суттєвою ознакою спілкування-діалогу в управлінні є особливий морально-психологічний клімат, для якого характерні відкритість, доброзичливість, взаємна довіра. Відкритість як складова професійної компетентності керівника – це готовність та вміння бути самим собою, неприховано виявляти співрозмовнику свою позицію, думку. Важливим аспектом є її проникливість в іншу думку, відмінну від власної, вміння поставитись до своєї позиції, як до однієї з можливих.

Діалогічна взаємодія в управлінському спілкуванні передбачає не тільки згоду і порозуміння, а й дружнє співробітництво, чесне змагання, гарячу суперечку. Як творча взаємодія, що охоплює спілкування і діяльність, як процес і продукт діалогічної взаємодії, він немислимий без проблем та запитань. Абсолютна згода між партнерами – це смерть для діалогу. Неможливий він і в умовах абсолютної залежності чи автономності індивіда.

За відсутності проблеми діалог постійно згасає або перетворюється на безпредметну розмову. Предмет діалогу повинен передбачати можливість альтернативних поглядів. Важливою умовою ефективності діалогічного спілкування в управлінській діяльності є психологічна готовність партнерів. До структурних компонентів цієї готовності належать знання методології і методики діалогового спілкування, загальнопрофесійні навички й вміння, психофізіологічні властивості і якості особистості, спеціальні й комунікативні здібності, стиль комунікативної діяльності та її мотивація.

Управлінські відносини припускають тісну взаємодію учасників управлінського процесу. Їх не можна розглядати як процес однобічного впливу керівника на підлеглого, оскільки будь-який суб'єкт управління одночасно є і об'єктом управління організації вищого рівня ієрархії. Крім того, підлеглий за допомогою зворотного зв'язку теж впливає на керівника, змушуючи вносити корективи як у формування самого суб'єкта управління, так і в процес реалізації виконуваних управлінських функцій. Усе це дає підстави вести мову про суб'єкт-суб'єктні відносини в управлінській діяльності.

Управлінське спілкування реалізується в таких формах:

1. Субординаційне спілкування. Спілкування між керівниками і підлеглими, що ґрунтується на адміністративно-правових нормах – між керівниками й виконавцями, між керівниками різних рівнів має лінійний, функціональний або змішаний характер. За лінійних відносин у кожного керівника може бути кілька підлеглих, але в кожного підлеглого – безпосередньо тільки один керівник. За функціональних відносин працівник може бути підпорядкований одночасно кільком керівникам, кожний з яких контролює реалізацію конкретної функції.

2. Службово-товариське спілкування. Характерне для спілкування між колегами. У його основі – адміністративно-моральні норми.

3. Дружнє спілкування. Стосується спілкування між керівниками, між керівниками та підлеглими, і ґрунтується на морально-психологічних нормах взаємодії.

Рівень управління, виробничі та суспільні умови, індивідуально-психологічні якості людей зумовлюють вибір керівником конкретної форми управлінського спілкування. Наприклад, вертикальна модель спілкування найдоцільніша на рівні управління підприємством, цехом, а на рівні бригади вона малоефективна.

Як уже зазначалося, існує два шляхи розповсюдження формальної інформації, а саме: вертикальний (зверху/вниз ієрархічними рівнями) та горизонтальний (між співробітниками одного рівня).

Згідно з дослідженнями, ефективність спілкування на горизонтальному рівні професійних відносин сягає 90 %. Такий високий рівень ефективності пояснюється, очевидно, тим, що люди, які працюють на одному рівні управління, добре розуміють особливості праці своїх колег, знають їхні проблеми, а тому здатні максимально використовувати потенціал ділового спілкування.

Спілкування, яке відбувається по вертикалі ієрархічних відносин, є менш ефективним. Лише 20 – 25 % інформації, джерелом якої є керівник-управлінець, доходить до службовців-виконавців і правильно ними сприймається. Дослідження підтверджують той факт, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20 % призначеної для них інформації. Інакше кажучи, в чотирьох з п'яти випадків інформація до них не доходить або ж відчутно спотворюється. При цьому начальник середньої ланки управління, залишаючи кабінет керівника установи, виносить не більше 30 – 40 % інформації.

Саме керівники вищої ланки управління і є причиною такого стану речей, оскільки вони часто дотримуються тієї точки зору, що службовцям-виконавцям і навіть управлінцям нижчого та середнього рівня не обов'язково знати про стан справ колективу в цілому. Вони впевнені, що підлеглі повинні лише виконувати роботу без зайвих запитань. Однак дослідження показують, що саме таку поінформованість про загальний стан справ у колективі, установі працівники ставлять на друге чи третє місце в

переліку десяти найважливіших моральних факторів, які впливають на якість виконуваної ними роботи. Водночас самі управлінці як правило, ставлять таку поінформованість на останнє місце в переліку факторів, що визначають моральний стан працівників. Очевидно, що нестача інформації компенсується за рахунок неформальних джерел комунікації, які іноді є більш ефективні, ніж формальні.

Досить важливою характеристикою комунікативного процесу в організації є тип ділового спілкування, який безпосередньо залежить від стилю управлінської діяльності керівника. Менторський тип спілкування відповідає авторитарному стилю управління, ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтований на повчання, інструктаж. Цей стиль може пригнічувати активність співрозмовників, спричинити їх взаємне негативне ставлення, наслідком чого є погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Авторитарний стиль управління часто проявляється і в “інформативному” типі спілкування, спрямованому на передавання інформації. Таке спілкування керівника малоефективне, оскільки проста ретрансляція інформації передбачає пасивне її сприйняття, унеможлиблює обмін думками, самостійний пошук шляхів розв’язання проблем.

Показниками високої культури ділової взаємодії керівника є “натхненне” спілкування, характерне для демократичного стилю управління, якому властиві активність усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості зі справедливістю, вміння підтримувати розмову, слухати опонента тощо. Демократичний стиль вимагає від керівника спеціальних здібностей, широкого рольового діапазону в особистісному та діловому спілкуванні.

Керівнику часто доводиться використовувати “конфронтаційний” тип спілкування, який схиляє до дискусії, діалогу з опонентами.

Ліберальний тип спілкування, що відповідає ліберальному стилю управління, характеризується невмінням керівника в процесі ділової взаємодії впливати на її результат. Такий керівник у спілкуванні “пливе за течією”, нерідко вдається до вмовляння співрозмовника.

Незалежно від стилю спілкування, керівник завжди має пам’ятати, що він ніколи не матиме реального авторитету, якщо будуватиме службові відносини на особистих симпатіях: особисті дружні стосунки керівника з підлеглими не повинні переноситись у ділову сферу. Водночас треба відокремлювати строгість та вимогливість від різкості й прискіпливості, уміти співвідносити міру покарання із ступенем провини. Дуже важливо розуміти різницю між доганою, що зроблена на одинці, та доганою, зробленою в присутності інших співробітників. Треба пам’ятати правило: чим повніше у відносинах з людьми керівник використовує позитивні неформальні засоби, тим менше створюється ситуацій, що потребують адміністративних санкцій.

Невід’ємним елементом управлінського спілкування є критика, завдання якої не принижувати людину, а вказувати шляхи виходу із ситуації, що

склалася. Тому вона має бути доброзичливою, залучати позитивні якості й заслуги того, кого критикують. Критика повинна мати чітко окреслений об'єкт. Критикувати слід дії або бездіяльність, а не характер та особистість. Цей процес потребує конкретного підходу, урахування особливостей темпераменту та характеру індивіда. Навіть на ту саму людину однакове покарання діятиме по-різному залежно від психічного стану й життєвих обставин.

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико-психологічних принципів:

1. Створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання в компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу. Не підлягають делегуванню встановлення і формулювання цілей, планів, програм, ухвалення рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, особливо важливі й ризикові, термінові, конфіденційні справи.

2. Відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію.

3. Готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взяте на себе зобов'язання.

4. Заохочення і покарання в спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник має бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, а відзначати успіхи кожного підлеглого. Розмову-покарання можна будувати за схемою: позитивні емоції (висока оцінка особистості загалом) – негативні (аналіз провини) – і знову позитивні (висловлення впевненості, що подібне не повториться). Слід мати на увазі, що критика легше переноситься на тлі самокритики.

5. Раціональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним з найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що унеможливає її знецінення.

6. Порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами – не тільки похвально, а й вигідно.

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

Значущим чинником ефективного впливу є авторитет керівника і його вміння переконувати людей. Переконання знімає своєрідні “фільтри” на шляху інформації до свідомості й почуттів людини, оскільки перекона-

ність – це наслідок свідомого прийняття інформації, впевненості в її об'єктивності, а цьому передують її аналіз та оцінювання. Тому має бути очевидною і достатньою кількістю аргументів щодо правдивості інформації. Успішність переконання знижується, якщо раніше сформовані погляди на проблему співробітників принципово розходяться з тим, у чому переконує керівник. Найдієвішими прийомами переконання співробітників є бесіда, дискусія, групова полеміка, оскільки сформована за таких умов думка набагато глибша за ту, що виникла через пасивне сприймання інформації. На ефективність переконання об'єктивно впливає й емоційне ставлення людини до факту, повідомлення. Похитнути такі емоційні оцінки часто не можуть жодні логічні доведення. “Блокують” аргументи і для збереження високої самооцінки, передусім оцінки своїх знань, обізнаності, освіченості тощо. З цим пов'язане й відкидання абсолютно справедливих, але висловлених у грубій і образливій формі аргументів. Тому керівник, прагнучи досягти мети силою переконання, повинен особливо стежити за своїми манерами.

У процесі ділового спілкування керівник впливає на психічний стан людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичного оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин виявляє себе один з традиційних способів впливу під час спілкування – навіювання. Його характерною рисою є істотне зниження критичності людини до інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерел. Саме ця довіра і становить основу ефективності навіювання. Навіть за високого самоконтролю цілком позбавитися навіювання людина не спроможна, тому керівники часто вдаються до нього, намагаючись досягти необхідного впливу на співробітників. При навіюванні вплив спрямований не на логічний аналіз явищ, здатність думати, а на готовності підлеглого одержати розпорядження, наказ, інструкцію. Ефективність навіювання підсилюють впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація суб'єкта навіювання. Навіювання спрямовані не лише на емоції об'єкта, а й на його свідомість і підсвідомість. Саме тому воно може спричинити маніпуляцію поведінкою людини.

Силі навіювання особливо піддаються особи похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені. Рівень навіюваності залежить і від знань: чим вони глибші, тим вимогливіше оцінювання інформації. Навіювання підвищується, якщо людина переживає страх, перебуває у стані стресу. Залежить ефективність навіювання і від стосунків керівника з підлеглими (довіра, авторитетність, залежність), від уміння керівника конструювати повідомлення (рівень аргументованості). Якщо навіювання є засобом інтеграції організації, збереження існуючих норм, традицій, культури, то контрсугестія (лат. *suggestio* – навіювання) – механізмом опору силі навіювання, знаряддям змін в організації, її розвитку і прогресу. Це запорука психічної незалежності, самостійності й індивідуальності людини.

В управлінському спілкуванні важливий психологічний механізм наслідування – повторення та відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої, а також копіювання певних рис її характеру і стилю життя.

Наслідування є свідомим і неусвідомленим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички, ефективні способи спілкування й діяльності керівника, раціональні прийоми виконання трудових операцій колеги по роботі – все те, що здається правильним і корисним. Таке наслідування внутрішньо вмотивоване. Але значно частіше людина наслідує і привласнює чужі зразки поведінки несвідомо. Так формуються навички діяльності, духовні цінності – смаки, нахили, манери поведінки та спілкування. Механізм наслідування у дорослих людей пов'язаний з критичністю їх мислення. Як і будь-який інший спосіб впливу, його розглядають з позицій зворотного зв'язку, зворотного руху інформації. Воно відбувається на рівні конкретних осіб, норм поведінки, традицій, культури групи, організації.

Діяльність керівника передбачає публічні виступи, де він може скористатися механізмом емоційного зараження – особливим видом психологічного впливу на особистість у процесі спілкування й взаємодії, який здійснюється не через свідомість та інтелект, а через передавання психічного настрою, емоційної сфери людини.

У процесі зараження важлива єдність оцінок та установок людей. Стимулом, який впливає на спільність оцінок, що передують зараженню, є, наприклад, оплески слухачів. Від загального рівня розвитку людей, їхньої самосвідомості залежатиме міра зараження аудиторії. Чим вищий рівень розвитку суспільства і кожного індивіда, тим критичніше є ставлення людей до автоматичних спонук, а отже – і слабше емоційне зараження.

Ефективність будь-якого психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:

1. Знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітніх, національних, вікових, психологічних та професійних якостей). У процесі обміну інформацією враховують рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, обсяг його інформаційного фонду.

2. Досконале знання змісту, предмета того, про що йтиметься.

3. Уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем. Завищення або заниження самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети. Залежно від особливостей розмови слід обирати тон спілкування, а знаючи власні примхи, стежити, щоб вони не вплинули на об'єктивність оцінки почутого у відповідь.

4. Чи володіє керівник технологічним інструментом риторики, який передбачає такі положення:

- доступно й логічно викладати свої думки;
- слухати і чути того, хто говорить, пам'ятаючи, що багато людей чують те, що прагнуть чути. Крім того, слід знати, що слухати означає напружувати орган слуху, а чути – напружувати мозок, концентруючи увагу на словах співрозмовника. Одночасно можна слухати й не чути, оскільки свідомість може бути зайнята іншими проблемами;
- викладати свої думки чітко й коротко. Не треба говорити швидше, ніж більшість людей, адже співрозмовник має встигнути осмислити інформацію. Ефект розмови визначається не кількістю висловлених, а кількістю засвоєних ідей. Викладаючи свою точку зору, керівник повинен стежити за тим, наскільки задіяний у спілкуванні співрозмовник;
- сміливо захищати свої погляди;
- прислухатися до поглядів іншої сторони, не говорити лише про те, що цікавить одну сторону;
- ілюструвати ключові моменти, наводячи приклади з життя;
- використовувати експресивність мови – уміння викликати співпереживання, задіювати людські відчуття;
- не реагувати на емоції партнера по спілкуванню, стримувати свої емоції;
- правильно ставити запитання, бути активним в обговоренні проблеми. Це демонструє інтерес до теми розмови, спонукає співрозмовника наводити свою систему аргументів. Уміння ставити питання залежить від емпатії – здатності співпереживати, розуміти і відчувати мотиви й почуття іншої людини під час спілкування;
- не відхилятися від основної теми розмови;
- дбати про “ефект візуального іміджу”, тобто зовнішню привабливість, доброзичливий погляд, елегантну манеру спілкування;
- дотримуватися “ефекту перших фраз”. Йдеться про енергійний початок розмови;
- завойовувати прихильність і увагу співрозмовника;
- знати причини, що призводять до втрати певної інформації. Треба використовувати “ефект дисперсії” – розсіювання інформації в міру її віддаленості від відправника. Це є наслідком дії об’єктивних і суб’єктивних чинників. До об’єктивних належить розрив між швидкістю мислення і швидкістю мови. Унаслідок цього в партнера по спілкуванню з’являється резерв часу, що відкриває простір для сторонніх думок. Однією з причин є обмеженість обсягу уваги людини: одночасно вона може сприймати не більше чотирьох-п’яти не пов’язаних між собою об’єктів. Стійкість уваги залежить від віку, професійних навичок, емоційного стану, досвіду. Не можна недооцінювати і природну втомлюваність. Людина, як правило, починає втомлюватися через 15 – 20 хв., це перша криза уваги. Друга криза – через 30 – 35 хв. До суб’єктивних причин втрати інформації й послаблення

уваги зараховують якість виступу, морально-психологічний дискомфорт, антипатію до чужих думок, професійне несприйняття відправника та одержувача інформації, неграмотність мовлення тощо;

- дотримуватися “ефекту краю” – елементи інформації, розташовані на початку і наприкінці спілкування запам’ятовуються швидше, ніж елементи, що знаходяться всередині;

- не виправдовуватися, бути активним, упевненим, готовим сприймати нападки. Важливо акцентувати на потребах, пріоритетах, перевагах, уміти відділяти особистість від проблеми;

- вміло застосовувати контрзасоби проти недобросовісних прийомів під час розмови: використовувати зауваження опонентів з позитивною метою, не зважати на неприємні зауваження, попросити викласти те саме позитивно, говорити спокійно, з гумором, змінювати напрям розмови;

- дотримуватися принципу, за яким зрозуміти – ще не означає прийняти інформацію. Учасник спілкування, зрозумівши почуте, може не погоджуватися, якщо інформація суперечить його переконанням, не задовольняє потреб, спричинює когнітивний або моральний дисонанс, дискомфорт;

- вміло відповідати опоненту. Таке мистецтво полягає в умінні не говорити неприємного. Навіть заперечуючи, слід намагатися уникнути негативного фону. Цей прийом називають “так – але”. Сутність його в тому, що, незалежно від змісту висловлювання партнера, від того, має він рацію чи ні, перші слова у відповідь мають бути тільки стверджувальними: “Справді”, “Правильно”, “Я згоден”, “Ви маєте рацію” тощо. Опонент, не дослухавши до кінця, відчує приємність. Позитивний емоційний фон не заважатиме сприйняттю подальших слів відправника інформації – “але”, оскільки воно матиме позитивний емоційний фон;

- вчасно зупинитись. Ця важлива якість також ґрунтується на емпатії. Якщо дискусія стає занадто емоційною чи хтось застосував недопустиму тактику, що вплинуло на самопочуття, завжди можна перервати бесіду чи переговори і використати перерву. Це можливо й за наявності підозр приховування інформації. Якщо розмова зайшла в глухий кут, її також можна перервати за умови у разі потреби повернутися до неї.

5. Чи знає керівник наслідки комунікації. Інформація – цінний ресурс, вона може підвищувати, захищати статус того, хто нею володіє. Обмін інформацією впливає на поділ влади в організації. Наділені владою індивіди намагаються утримати інформацію, управляти нею, стимулюючи певні види інформації й ділового спілкування та пригнічуючи, стримуючи інші.

Мистецтво впливати на людей та ефективно з ними взаємодіяти означає вміння знаходити індивідуальний підхід до людини. Для цього необхідно добре знати поведінку людини та розуміти відмінності між різ-

ними індивідами. Спеціалісти розрізняють близько 200 характерних рис особистості.

Головні характеристики, що обумовлюють індивідуальні відмінності: впевненість у собі – невпевненість; інтелектуальність – низький рівень інтелекту; самостійність мислення – схильність підпадати під вплив; доброзичливість – агресивність; альтруїзм – егоїзм; товариськість – замкнутість; оптимізм – песимізм; активність – пасивність; схильність до лідерства – схильність бути підлеглим; адекватність самооцінки – завищення або заниження самооцінки; незалежність оцінок – конформізм; чесність, правдивість – облудність; гнучкість – стереотипність сприйняття, мислення, поведінки; чуттєвість – емоційна нерозвинутість тощо. Цей перелік далеко не вичерпний.

Але всіх людей можна розподілити відповідно до характерних рис за чотирма темпераментами: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік. Холерик характеризується підвищеною збудженістю, емоційною неврівноваженістю, ініціативністю, імпульсивністю, яскраво вираженими мімікою та жестами, емоційним впливом на людей. Сангвінік – оптимістична, активна, товариська людина з гнучкою поведінкою, широким колом інтересів, вона легко пристосовується до зміни середовища. Флегматиків характеризує малоемоційність, витримка, висока працездатність, затримка реакції, глибокі думки, врівноваженість. Жести і міміка таких людей стримані, мова негучна. Меланхоліку властива висока чутливість нервової системи, пасивність, вразливість і сльозливість, невпевненість у собі, невиразність міміки, жестів і голосу, глибина та стійкість почуттів при їх слабкому зовнішньому вираженні.

Усі люди різні, тому у процесі взаємодії з кожною конкретною особою, знаючи її індивідуальні характеристики, можна використовувати саме ті засоби впливу, які будуть найбільш ефективними в даній ситуації. Отже, не можна застосовувати одні й ті самі прийоми для різних людей. Справжній керівник обов'язково повинен хоч приблизно знати психологічну структуру своїх підлеглих, що допоможе йому порозумітися з колективом та спільними зусиллями досягти поставленої мети. Слід пам'ятати, що поганих та добрих темпераментів не існує: наші недоліки – продовження наших переваг, і навпаки. Індивідуальний підхід базується на тому, щоб зрозуміти відмінність даного індивіда та підстроюватися під нього, а не "ламати" його під себе. Знайти такий підхід важко, особливо, якщо темпераменти керівника та підлеглого суттєво відрізняються. Доцільно формувати індивідуальний стиль поведінки на основі сильних сторін свого темпераменту. Занадто емоційних холериків слід стримувати легкою іронією, репресії викликають у них ненависть. Холерики та сангвініки потребують постійного стимулювання їхнього інтересу. Вони люблять і вміють спілкуватися, тому більш успішно працюють з людьми, ніж з паперами та цифрами. Флегматики й меланхоліки втомлюються від спілкування, проте

добре виконують інтелектуальну або кропітку роботу. Флегматику треба терплячи й детально все пояснити, тоді він зробить все якісно, хоча і не швидко. Не зайвим буде заохочення до діяльності та чуйності. До меланхоліка треба ставитися з особливим терпінням та дбайливістю, не зачіпаючи його особистої гідності. Переповнення почуттями може не проявитися ззовні, що легко введе в оману будь-кого. Щоб послабити його хвилювання треба порадити йому допомагати іншим людям.

Отже, все зазначене доводить, що ділове спілкування є обов'язковим елементом управління, тим, за допомогою пов'язуються між собою основні функції менеджменту. За допомогою комунікативних засобів керівник може впливати на підлеглих, забезпечуючи бажаний стан справ. Практика спілкування засвідчує, що кожна людина має право впливати на інших, але й не піддаватися чужому впливу. Важливо те, наскільки конструктивними й дієвими є способи взаємовпливу, наскільки вони корисні, ефективні й перспективні для учасників управлінської взаємодії.

2.3. Спілкування і міжособистісні стосунки в системах управління

Групова діяльність складається із взаємодії індивідів у спільному вирішенні певних завдань (економічних, виробничих, виховних, правоохоронних тощо). Найважливішою умовою взаємодії людей у групах є спілкування. У чому ж суть цього поняття? Спілкування – це процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний їх потребами в спільній діяльності, а саме:

- обмін інформацією між суб'єктами діяльності, співробітниками в групах і організаціях, а також між групами;
- вироблення спільної стратегії діяльності, у яку включені суб'єкти спілкування;
- сприйняття і розуміння людьми одне одного в процесі вирішення спільних завдань.

Іноді простежується тенденція до ототожнення понять “спілкування”, “соціативні відносини”, “міжособистісні стосунки”. Однак ці поняття хоч і взаємозалежні, не є тотожними, оскільки мають свою специфіку. Поняття спілкування більш широке. Спілкування об'єктивно породжується спільною життєдіяльністю людей у системах їх зовнішніх відносин із соціальним середовищем і внутрішньогруповими міжособистісними стосунками. Соціальні відносини виявляються в спілкуванні людей не як особистостей, а як представників соціальних класів (відносини роботодавця і працівника), економічних структур (продавець і покупець товару), ієрархічних формальних організацій (обласні і районні відділи правоохоронних органів) тощо. Міжособистісні стосунки формуються на основі ділових та емоційних оцінок, а також на основі вибору людьми одне одного. Таким чином, відносини між

людьми як безособистісні, так і міжособистісні завжди вплетені в спілкування і можуть бути реалізовані тільки в ньому. Поза спілкуванням немислимо людське суспільство. Спілкування вслужить у ньому як спосіб об'єднання індивідів і разом з тим як спосіб їх розвитку в особистісному і професійному плані, тобто спілкування існує і як реальність суспільних відносин, і як реальність відносин міжособистісних. Спілкування за необхідності здійснюється у найрізноманітніших людських відносинах, як позитивних, так і негативних соціальних і міжособистісних відносинах.

Важливе також питання співвідношення понять “спілкування” і “діяльність”. У ряді західних соціально-психологічних концепцій спостерігається тенденція до протиставлення спілкування і діяльності (Е. Дюркгейм), при якому суспільство розглядається не як динамічна система діючих груп та індивідів, а як сукупність форм спілкування, що знаходяться в статичності, причому суспільний процес зводиться переважно до процесу духовного мовного спілкування. У російській психології пріоритет має ідея єдності спілкування і діяльності (О.М. Леонтьєв). Це положення впливає з розуміння спілкування як реальності людських стосунків у різних видах спільної діяльності. Діяльність кожної людини неминуче перетинається з діяльністю інших людей, і це створює певне ставлення людини не тільки до предмета діяльності, але й до інших людей. Саме спілкування формує спільність індивідів, які виконують спільну діяльність. Конкретні уявлення про співвідношення процесів спілкування і діяльності в ряду авторів різні, але вони єдині у визнанні основного принципу – єдності цих двох процесів. Оскільки процес спілкування функціонально дуже складний і багатоплановий, прийнято виділяти кілька основних сторін (функцій) спілкування: інформативну, інтерактивну і перцептивну.

У системах управління комунікативна сторона спілкування виявляється насамперед в обміні інформацією, тому що люди передають один одному різні повідомлення, накази, діляться своїми ідеями, планами. У деяких соціально-психологічних концепціях біхевористського напрямку розглядається можливість інтерпретувати весь процес людської комунікації в термінах теорії інформації подібно до математичного опису передачі інформації в комп'ютерних мережах. Такий підхід не можна вважати цілком коректним, оскільки, крім деяких рис подібності інформаційних процесів у технічних і живих системах, ці процеси в людській діяльності мають принципові відмінності від технічних систем. В умовах людського спілкування інформація не тільки передається, але ще кількісно і якісно перетворюється, приймається й інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей їхньої психіки. Специфіка процесу обміну інформацією в спілкуванні людей така:

1. На відміну від руху інформації між передавальними і приймаючими технічними пристроями, у спілкуванні маємо справу з взаємодією

активних суб'єктів, які взаємно інформують один одного для організації спільної діяльності. Тому при передачі інформації від співробітника до співробітника, від керівника до підлеглих необхідно враховувати їх мотиви, цілі, установки, способи діяльності тощо. У відповідь на послану інформацію людина одержує якусь нову інформацію, тобто відбувається не просто рух, а обмін інформацією. Для людини інформація завжди набуває певної особистої значущості та змісту, тобто в комунікативному процесі поєднується діяльність, спілкування і пізнання (О.М. Леонтьєв).

2. На відміну від кібернетичних пристроїв партнери в спілкуванні прагнуть вплинути один на одного, тобто обмін інформацією між людьми завжди передбачає вплив на поведінку партнера. Ефективність комунікації найчастіше визначається саме тим, наскільки вдався такий вплив, а це означає і можливість зміни самого типу стосунків, що склалися між учасниками комунікації.

3. Комунікативне спілкування як обмін інформацією можливе лише тоді, коли партнери мають єдину чи подібну систему кодування і декодування, тобто "говорять на одній мові". Обмін інформацією можливий лише за умови інтерсуб'єктивних знаків, коли знаки і закріплені за ними значення відомі всім учасникам спілкування і тим самим забезпечують можливість взаєморозуміння. Для опису такої ситуації використовується термін "тезаурус", що позначає загальну систему значень, прийнятих усіма членами групи. Але справа ускладнюється ще й тим, що навіть знаючи значення слів, люди можуть розуміти їх по-різному відповідно до вікових, політичних, професійних та інших розходжень. Тому суб'єкти спілкування мають володіти не тільки ідентичними лексичними і синтаксичними системами, але й однаковим розумінням ситуацій спілкування, тобто включати комунікацію в деяку загальну систему діяльності.

4. В умовах людської комунікації можуть виникати специфічні комунікативні бар'єри, що мають соціальний або психологічний характер. Це може бути не тільки відсутність загальної мови і загального розуміння ситуації, але й соціальні, політичні, релігійні та інші розходження, що зовсім по-різному інтерпретуватимуть однакові події, а також матимуть різний світогляд, світорозуміння. Такі бар'єри породжені об'єктивними соціальними причинами, належністю партнерів по комунікації до різних соціальних груп, а за їх прояву особливо чіткою є включеність спілкування в більш широкий контекст суспільних відносин. Однак процес комунікації здійснюється і при цих бар'єрах. Навіть військові противники можуть вести переговори, однак уся ситуація комунікації при цьому значно ускладнюється. Комунікативні бар'єри мають ще й інший, суто психологічний характер та виникають або через індивідуально-психологічні особливості партнерів (наприклад, надмірної сором'язливості, скритності, некомунікабельності і т. п.), або через сформовані між партнерами неприязні стосунки. У цьому випадку особливо очевидний той складний зв'язок, який існує між спілкуванням і ставленням

(зовсім відсутній у технічних системах). За своїм характером інформація, що виходить від комунікатора (керівника), може бути двох типів: спонукальною і констатуючою. Спонукальна інформація виражається в наказах, проханнях, порадах. Вона мусить стимулювати певну дію. Стимуляція у свою чергу є така: активація – спонукання до дії в заданому напрямку; інтердикція – спонукання, що забороняє певні дії; дестабілізація – неузгодженість чи порушення деяких форм поведінки і діяльності. Констатуюча інформація – це повідомлення, що використовується в різних освітніх і управлінських системах: доповідь, інструктаж. Характер повідомлення буває різним за ступенем об'єктивності, емоційності, наявності елементів переконання. Варіант повідомлення вибирає комунікатор, від якого виходить інформація.

5. Засоби комунікації. Передача інформації (ділової, управлінської, особистої тощо) здійснюється за допомогою знакових систем. Відповідно до виду використовуваних знаків виділяють вербальну і невербальну комунікацію. Вербальна комунікація спирається на використання людьми звукової і письмової мови, за допомогою якої найбільш повно передається семантика інформації – зміст повідомлення. Однак взаємне розуміння партнерів досягається за умови, що вони користуються однією мовою й однаково оцінюють ситуацію спілкування. У процесі мовного спілкування відбувається кодування, яке здійснює комунікатор, що повідомляє інформацію, і декодування, яке здійснює реципієнт – слухач. Під час діалогу відбувається послідовна зміна цих двох комунікативних ролей. Успішність вербальної комунікації в діалозі визначається тим, наскільки мовці забезпечують тематичну спільність розмови та її двосторонній характер. Мова – провідний, спеціально вироблений людьми засіб спілкування, що дозволяє кожній людині засвоювати соціальний досвід, проникати в суб'єктивний світ інших людей, інтелектуально розвиватися, здійснювати самовираження своїх установок, світогляду і здійснювати контакт з іншими людьми. У мовному спілкуванні велике значення мають такі виразні властивості мови, як інтонація, гучність, темп, логічні наголоси, паузи. Усе це служить додатковою інформацією, що виражає ставлення до співрозмовника і до переданого повідомлення. Невербальна комунікація – це виразні рухи (міміка і пантоміміка), жести (наприклад, уклін, поворот до співрозмовника чи від нього тощо), використання предметів (наприклад, дарування жінці букета квітів, піднесення жениху-невдасі “гарбуза”). Людьми вироблено також системи спеціальних знаків-символів: знаки управління рухом транспорту, формений одяг, символи відзнаки, нагороди та ін. Засоби невербальної комунікації значно розширюють можливості спілкування, часто виразні й лаконічні. Неформальні виробничі колективи і неформальні групи прагнуть знайти адекватну символіку для позначення роду своєї діяльності, соціального статусу, місця дислокації тощо. У неформальних групах буває прийнята символіка, зрозуміла тільки для обізнаних: татування, покрій одягу, зачіска тощо.

У процесі онтогенезу, в умовах виховання і навчання, а потім у професійному розвитку кожна людина опановує певну систему вербальної і невербальної комунікації.

Інтерактивна функція спілкування пов'язана з організацією спільної діяльності людей, їх взаємодії (інтерації).

Інтерактивна функція спілкування взаємозалежна з комунікативною функцією, але має також і свою специфіку. У груповій діяльності її учасникам важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати спільну діяльність, у яку кожен член групи вносить свій особливий внесок. У той же час тут відбувається “обмін діями”, планування загальної діяльності. При такому плануванні, як за Б.Ф. Ломов, можлива така регуляція дій одного індивіда “планами, що визріли в голові іншого”, коли діяльність стає дійсно колективною і носієм її виступатиме вже не окремий індивід, а група. Саме цей процес складає суть інтерактивної сторони спілкування.

Процес спілкування обов'язково містить у собі формування суб'єктом спілкування образу іншої людини. При цьому йдеться не тільки про сприйняття зовнішніх фізичних особливостей людини, але й розуміння її психологічних рис, особливостей поведінки. На відміну від поняття сприйняття (перцепції) у загальній психології, у соціальній психології сприйняття людини людиною визначається як “соціальна перцепція” (Дж. Брунер, 1947). Зараз термін “соціальна перцепція” має більш широкий зміст, позначаючи сприйняття соціальних об'єктів: інших людей, соціальних груп, великих соціальних спільностей. У плані спілкування доцільно говорити про міжособистісну перцепцію, тобто сприйняття людиною людини.

Крім того, сприйняття в соціально-психологічному плані має ряд специфічних рис. Зокрема, ряд феноменів, які існують при формуванні уявлень один про одного в партнерів по спілкуванню, не укладаються в рамки традиційного опису перцептивного процесу, тому що відбувається не тільки формування образу – сприйняття, але й розуміння, пізнання іншої людини. У цьому плані перцептивна функція спілкування не зводиться тільки до сприйняття, а містить у собі ряд інших когнітивних процесів: розумові операції, пам'ять, а також емоції. Для пізнання, розуміння іншої людини суб'єкт спілкування прагне скласти уявлення про її думки, наміри, здібності, переживання, установки, а також про ті стосунки, що пов'язують їх як партнерів. У цей процес включаються також властивості особистості суб'єкта спілкування: його минулий досвід, цілі спілкування, установки, в зв'язку з чим образ, що формується, проходить певну селекцію (дослідження О.О. Бодальова). Специфічний підхід до проблеми міжособистісної перцепції пов'язаний зі школою “трансактної психології” (Кентрил, Кіркпатрик). Тут мовиться про те, що всяка перцепція – це активна взаємодія (трансакція) між тим, що сприймає, і тим, що сприймається. При цьому підкреслюється роль очікувань, бажань, намірів як специфічних детермінант перцептуальної ситуації. Даючи узагальнене визначення феномена міжособистісного сприйняття, можна сказати, що сприйняття іншої людини – процес, у якому ві-

дбується відображення його зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними властивостями сприйманого індивіда і здійснення на цій основі розуміння його внутрішнього світу й поведінки. Взаєморозуміння людей у процесі спілкування здійснюється за рахунок особливих психологічних механізмів. Процес спілкування містить у собі, як мінімум, взаємодію двох активних суб'єктів, кожний з яких є особистістю і кожний уподібнює себе іншому. При побудові стратегії взаємодії кожному доводиться взяти до уваги не тільки мотиви й установки іншого, але й те, як цей інший розуміє мої мотиви та установки. Тому аналіз усвідомлення себе через іншого включає дві сторони: ідентифікацію і рефлексію. Ідентифікація (уподібнення) – один з механізмів взаєморозуміння. Найпростіший спосіб розуміння іншої людини – це уподібнення себе їй. Люди користуються цим прийомом, коли припущення про внутрішній стан партнера по спілкуванню будується на спробі поставити себе на його місце. Існує також тісний зв'язок ідентифікації з близьким йому за змістом явищем емпатії – здатністю до співпереживання. З поняттям емпатії пов'язують переважно емоційну реакцію на проблеми іншої людини, а не раціональне їх осмислення. Рефлексія в соціально-психологічному плані являється механізмом усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню. Це складний процес взаємозвертання і побудови стратегій поведінки, виходячи з розуміння того, як кожний з партнерів сприймається іншим. Навіть в умовах діадичної взаємодії рефлексивна структура комунікації постає у вигляді дуже складної моделі. Максимальний успіх спілкування можливий при оптимальному збігу лінії взаємної комунікації в системах “індивід – індивід” чи “індивід – група”. Наприклад, якщо керівник-доповідач має неправильне уявлення про себе, про слухачів і про те, як вони його сприймають, то взаєморозуміння і взаємодії зі слухачами не буде. Зближення всього комплексу взаємних уявлень один про одного – процес складний, що вимагає спеціальних інтелектуальних зусиль. Одним з таких засобів може бути соціально-психологічний тренінг для активної підготовки людей, що працюють у системах управління, в умовах спілкування з іншими людьми. Це особливо важливо для виховання керівників, для яких продуктивна взаємодія з людьми є професійним обов'язком. У практичному і теоретичному плані важлива також побудова моделей, які відбивають можливі напрямки стратегії й тактики взаємодії партнерів. Для цього використовується апарат математичної теорії ігор. Усе більшого значення нині набуває аналіз рефлексивних структур групи, об'єднаної загальною діяльністю. Тоді схема-модель рефлексій, що виникають, одержує пояснення не із самої себе, а із загального контексту як цієї діяльності, так і опосередкованих нею міжособистісних стосунків.

Дослідження міжособистісного сприйняття торкаються двох основних аспектів цієї проблеми: 1) вивчення змісту міжособистісної перцепції (характеристик властивостей суб'єктів спілкування); 2) вивчення самого процесу міжособистісної перцепції (аналіз її механізмів і ефектів, що її супроводжують). Зміст міжособистісного сприйняття залежить від властивостей суб'єкта й об'єкта сприйняття, оскільки воно містить у собі взаємодію двох учасників, пов'язану з оцінюванням один одного і взаємну зміну якихось особистісних

характеристик за фактом своєї присутності. У цьому випадку кожний з учасників спілкування оцінює іншого і будує певну систему інтерпретації його поведінки та її причин. Ефект інтерпретації поведінки іншої людини створюється на основі знання причин цієї поведінки. Але в повсякденному житті люди мало знають про справжні причини поведінки іншої людини. У цих умовах при дефіциті інформації вони починають приписувати одне одному як причини поведінки, так і її зразки. Приписування здійснюється або на основі подібності поведінки сприйманої особи до якогось раніше відомого досвіду суб'єкта сприйняття, або на основі аналізу власних мотивів, передбачуваних в аналогічній ситуації (тут може діяти механізм ідентифікації). Виникає система способів такого приписування – каузальної атрибуції. У ході експериментальних досліджень цього феномена встановлено, що характер приписуваних властивостей визначається особливостями суб'єкта сприйняття: одні люди більш схильні в процесі міжособистісного сприйняття фіксувати зовнішні фізичні риси, тоді сфера приписування більш обмежена, інші – схильні відбивати психологічні властивості партнера, і в цьому випадку розширюється простір для приписування. Було також доведено вплив попередньої оцінки індивіда чи групи на сприйняття їх дій. Так, у “хороших груп” і “хороших людей” усі вчинки сприймаються як позитивні, і навпаки (Ф. Хайдер та ін.), що свідчить про суб'єктивізм процесу атрибуції. У теоріях каузальної атрибуції зверталася також увага на явище контрастних уявлень, коли “поганій” людині приписуються негативні риси, а сам суб'єкт сприйняття оцінює себе за контрастом тільки позитивно. Цей феномен виявляється, зокрема, у різному розумінні причин успіху і неуспіху з позицій учасника подій і зовнішнього спостерігача (Г. Келлі). Так, учасник дії звинувачує в неуспіху переважно об'єктивні обставини (середовище), а людина в ролі спостерігача звинувачує в цьому самого виконавця. У своїх практиках О.О. Бодальову вдалося показати роль установок у сприйнятті людьми одне одного. Ця роль особливо значна при формуванні першого враження про незнайому людину. В експерименті двом групам студентів показали фотографію людини, але при цьому першій групі було сказано, що це зображення небезпечного злочинця, а другій, що це зображення знаменитого вченого. У наступному словесному портреті цієї людини одні й ті ж самі його риси характеризувалися по-різному: в одному випадку глибоко посаджені очі нібито свідчили про затаєну злість, в іншому – про глибину думки і т. п. При сприйнятті людьми одне одного виникають також специфічні ефекти цього явища. Було встановлено і вивчено принаймні три таких ефекти. “Ефект ореола” (галоефект). Суть його пояснюється формуванням специфічної установки на сприйманого і направлене приписування йому на основі цієї установки певних якостей. “Ефект ореола” приводить до того, що інформація про якусь людину категоризується певним чином, а саме – накладається на той збережений в пам'яті образ, що склався заздалегідь. Цей образ і виконує роль “ореола”, який заважає бачити справжні риси сприйманої особистості. При цьому “ефект ореола” може впливати як на позитивні, так і на негативні оцінки. З “ефектом ореола” тісно пов'язані “ефект первинності” та “ефект новизни”. Останні стосуються значущості певного порядку пред'явлення інформації

про людину для формування уявлень про неї. Зазвичай раніше пред'явлена інформація переважає при сприйнятті незнайомої раніше людини. У ситуаціях же сприйняття знайомої людини діє “ефект новизни”, при якому остання, тобто новіша, інформація виявляється більш значущою. У ширшому плані всі зазначені ефекти можна розглянути як прояви особливого процесу, що супроводжує сприйняття партнерами один одного – явища стереотипізації, тобто формування стійкого образу – стереотипу, яким користуються як шаблоном при взаємодії з певним типом людей на основі обмеженого досвіду спілкування і прагненні робити висновки на основі обмеженої інформації. Часто стереотип виникає при сприйнятті людей певної професії. При цьому деякі професійні риси, сприйняті в процесі спілкування з окремими представниками якоїсь професії, переносяться на всіх її представників (“усі бухгалтери педанти”, “всі артисти легковажні” і т. п.). Стереотипізація в одному випадку постає причиною певного спрощення процесу пізнання однією людиною іншої, в деяких випадках – приводить до виникнення упередження. Якщо сприйняття людини будується на основі минулого досвіду, а досвід цей був негативним, те будь-яке наступне сприйняття представників людей тієї ж групи може забарвлюватися ворожістю, що шкодить навчанню людей та їх взаємодії. Особливо поширені етнічні стереотипи, коли на основі обмеженої інформації про окремих представників якої-небудь етнічної групи будуються упереджені висновки щодо всієї групи. Надзвичайно складна природа міжособистісної перцепції і пов'язані з нею явища суб'єктивності та неточності приводять до постановки проблеми точності сприйняття людини людиною. Проблема точності міжособистісної перцепції теоретично дуже складна, тому що на відміну від сприйняття фізичних об'єктів враження про іншу людину, отримані сприймаючим її суб'єктом, не піддаються точній реєстрації й методам кількісної оцінки. Тим часом у процесах управління діяльністю індивідів і групи точність перцептивної сторони спілкування набуває особливої значущості. Для визначення точності міжособистісної перцепції використовують ряд методів. Метод тестів використовується для вимірювання особистісних властивостей людини і зіставлення результатів сприйняття з отриманими тестовими оцінками. Однак тести мають ряд відомих обмежень, і далеко не всі властивості людини піддаються тестуванню.

Метод експертних оцінок. Експертами мусять виступати люди, що добре знають особистісні й ділові якості людини – об'єкта сприйняття. Судження експертів зіставляються з думкою суб'єкта сприйняття. Метод експертних оцінок має певні переваги перед тестами, оскільки практично не обмежена кількість параметрів міжособистісного сприйняття. Експертні оцінки відіграють роль того зовнішнього критерію, що повинен давати об'єктивні дані. Однак і при тестуванні, і при експертних оцінках ми маємо справу із суб'єктивними судженнями – суб'єкта сприйняття й експерта, – і тут також не виключена помилка. Вирішенням проблеми точності міжособистісної перцепції є комплексний підхід до розуміння всієї сукупності факторів, що впливають на ефективність перцепції, врахування усіх можливих

“перекручувань”, тому необхідно враховувати вплив вищерозглянутих механізмів та ефектів процесу сприйняття.

Необхідно також вивчати перцептивні здатності сприймаючого суб’єкта і на цій основі встановити співвідношення характеристик суб’єкта й об’єкта сприйняття. При цьому встановлюються чотири групи факторів, за допомогою яких суб’єкт сприйняття описує:

- а) самого себе;
- б) раніше знайомих йому людей;
- в) свої стосунки з об’єктом сприйняття;
- г) ситуацію, в якій здійснюється міжособистісна перцепція.

З огляду на ці групи факторів, є можливість принаймні визначити, в якому напрямку може зміститися сприйняття в кожному конкретному випадку. Дуже давно в психології робилися спроби оцінити здібності людей до міжособистісної перцепції. У безлічі експериментів намагалися установити стабільність здатності людей “читати” характеристики інших людей, але не було отримано переконливих результатів. Для більшої точності міжособистісної перцепції застосовується соціально-психологічний тренінг. Особливо велике значення він має для тих, кому точність сприйняття інших людей є професійним завданням (для керівників різних рангів, учителів, лікарів). Насамперед, необхідно зламати стереотипне “повсякденне уявлення” про прямий зв’язок фізичних характеристик людини та її психологічних особливостей. Ці стереотипи іноді базуються на застарілих психофізіологічних концепціях (Кречмера та ін.) про зв’язок структури рис обличчя і тіла з рисами характеру. За даними О.О. Бодальова, з 72 опитаних ним людей про те, як вони оцінюють властивості особистості інших людей за їх зовнішність, 9 відповіли, що квадратне підборіддя – ознака сили волі, велике чоло – ознака розуму; 3 випробуваних ототожнювали цупке волосся з непокірливим характером; 14 вважали повноту ознакою добродушності; 2 опитаних асоціювали товсті губи із сексуальністю; 5 респондентів вважали малий зріст ознакою владності; 5 із загальної кількості вважають, що краса – ознака нерозумності. У процесі тренінгу люди повинні також навчитися бачити себе з боку, зіставляти особисті уявлення про себе з тими, що сформувалися в інших людей. Зближення власних і чужих уявлень підвищує точність перцепції. Однак такий тренінг буває продуктивним тільки в реальних групах, об’єднаних спільною діяльністю. Але є факти, які свідчать про те, що сама тривалість спільної діяльності не завжди забезпечує точність сприйняття людьми один одного. Іноді з’являється ефект пристрасності до об’єкта сприйняття, що служить джерелом різних перекручувань міжособистісної перцепції. Таким чином, проблема точності сприйняття людьми один одного продовжує викликати значні труднощі у її науковому вирішенні.

2.4. Міжособистісні стосунки в групах

У зв'язку зі створеними формами спілкування та змістом спільної діяльності формується певна структура стосунків між співробітниками у виробничих групах. Насамперед слід зазначити, що група є “колективним суб'єктом” діяльності, і від величини, професійного складу, а також організації малих груп залежить ефективність функціонування великих соціальних організацій. У процесі формування будь-якої виробничої групи складається своєрідний резерв її можливостей – “колективна здатність”. Кожен член групи вносить у цей резерв свої можливості, знання, навички, здібності. Разом з тим участь у груповій діяльності збагачує досвід кожного окремого співробітника, шліфує й удосконалює його здібності і навички. У цілому “резерв можливостей” групи завжди більше суми резервів індивідів, що в неї входять. Однак реалізація цього резерву вимагає певної координації дій усіх співробітників і раціонального управління. Для прогнозування ефективності групи в реальних умовах діяльності необхідно визначити її склад, організаційну структуру, характер інформаційних зв'язків і колективну здатність до вирішення певних завдань у звичайних та екстремальних умовах. Для вивчення ефективності групи як колективного суб'єкта застосовуються такі спеціальні методи, як метод гомеостата і метод “ділових ігор”. Метод гомеостата (Ф.Д. Горбов) полягає в тому, що створюється лабораторна модель діяльності групи для вирішення конкретних оперативних завдань (управління технічною системою, рухом транспорту тощо) за допомогою щита управління. Реєстрація часу вирішення заданих дій кожним з учасників, кількості помилок і т. п. дозволяє оцінити ефективність діяльності в цілому – тактики кожного учасника і стратегії всієї групи. Подібні експерименти показують, що ефективність діяльності групи не може бути з повною впевненістю прогнозована заздалегідь за психологічними якостями її учасників (наприклад, за характерами і здібностями окремих співробітників). Для цього необхідно вивчити поведінку групи в цілому при зміні умов діяльності і характеру взаємних зв'язків, що дозволяє визначити схильності до ініціативи (швидкості прийняття рішень, лідерства). Звичайно в умовах групової взаємодії люди поведуться інакше, ніж вони діють індивідуально.

Організація ділових ігор вимагає чесного логічного аналізу конкретних оперативних ситуацій і колективного вирішення можливих ситуацій, де кожен співробітник може виявити свої професійні здібності й уміння взаємодіяти з іншими членами групи. Як зазначалося вище, будь-якій групі притаманна формальна і неформальна організація, у зв'язку з чим спостерігається взаємодія співробітників на двох рівнях: офіційному діловому і неофіційному (міжособистісному).

Ділові стосунки у виробничих групах можуть бути як безпосередніми (спілкування з членами групи, керівниками), так і опосередкованими – за допомогою інших осіб (посередників) чи технічних засобів. Неформальні міжособистісні стосунки у виробничих групах направляються системою емоційно опосередкованих зв'язків: взаємних симпатій і антипатій, дружбою, довірою і т. п. На основі цих стосунків мала робоча група в кількості 20 – 30 чоловік стихійно розділяється на кілька неформальних контактних мікрогруп по 3 – 7 чоловік. Ці люди намагають-

ся частіше спілкуватися, разом проводити перерву, сидіти разом у робочій кімнаті і разом виконувати оперативні завдання.

Ознакою хорошої організації виробничих груп є перевага офіційної структури над неофіційною. У свою чергу, важливо знати, на яких ціннісних орієнтирах будуються неформальні стосунки в групі. Сприятливі міжособистісні стосунки створюють позитивний психологічний клімат у групі, що сприяє стабільності, діловій ефективності. Оптимальні стосунки між формальною і неформальною структурою групи створюються в колективі. Характер взаємодії членів груп залежить від виду і змісту розв'язуваних виробничих завдань. Успішне виконання групового завдання припускає оптимальні взаємодії між співробітниками на всіх етапах його вирішення. Основними формами взаємодії при цьому є такі: психомоторна взаємодія, тобто здійснення спільних практичних дій; інтелектуальна взаємодія під час вирішення розумових завдань (прийняття рішень і т. п.); перцептивна взаємодія у вирішенні завдань на розпізнавання і декодування сигналів; комунікативна взаємодія за допомогою мовних функцій та інших засобів спілкування. Зазначені види взаємодії співробітників робочих груп можуть або чітко домінувати у вирішенні конкретних завдань (наприклад, щодо управління групою чи контролю виконавчих дій), або виявлятися в комплексі під час вирішення складних багатопланових завдань. Участь у спільній діяльності збагачує кожного окремого співробітника, шліфує й удосконалює його здібності. Це не завжди усвідомлюється самими людьми, але вони часто виявляють інтуїтивне чи свідоме прагнення потрапити в "референтну групу" як найбільш успішну і престижну, що створює оптимальні можливості для реалізації своїх планів і можливостей. При спільній діяльності виникає можливість взаємного контролю і корекції дій, що підвищує їх точність. В умовах ділового й особистісного спілкування удосконалюються процеси професійного сприйняття, поліпшуються характеристики пам'яті, активізуються процеси мислення, удосконалюються прийоми прийняття рішень, більш широкі логічних узагальнень, оскільки в їх формуванні використовується не тільки свій досвід, але й досвід співробітників. Таким чином, включаючись у групову, індивідуальну діяльність істотно перетворюється у своїй структурі, динаміці і психологічних механізмах регуляції й саморегуляції. Групові взаємодії особливо ефективні, коли людям доводиться зіштовхуватися з завданнями в ситуаціях високої невизначеності, з проблемами, що мають кілька варіантів рішень. Експерименти проведення ділових ігор показують, що групові рішення вимагають більше часу, ніж індивідуальні, але за якістю вирішення вони зазвичай більш ефективні. Однак усі зазначені переваги групової діяльності характеризують лише її потенційні можливості. Реалізація ж їх на практиці залежить у комплексі від таких чинників:

- конкретного професійного складу групи;
- системи сформованих між співробітниками міжособистісних стосунків (співробітництво, взаємодопомога, суперництво, антагонізм, байдужість тощо);
- умови організації і керівництва групою.

На основі цих даних будується соціограма (див. рис 2.2), на якій чітко позначено місце кожного члена групи в її ієрархії.

У групах завжди виникає певна міжособистісна ієрархія. Відповідно до конкретного внеску окремих співробітників у підвищення загальної ефективності діяльності групи (колективу), кожний з них здобуває певний статус, тобто становище у

групи. Цей стан опосередкований здібностями кожного індивіда до виконуваної роботи, індивідуально-психологічними властивостями, орієнтаціями, соціальними установками, специфікою складу групи. У зв'язку з цим між складом групи і кожним з її членів встановлюється певна система стосунків, у якій кожний знаходить своє місце.

Для виявлення статусу членів групи застосовується соціометричний метод Дж. Морено, який дозволяє кількісно визначити число виборів, отриманих кожним співробітником за діловими, рольовими, емоційними критеріями.

Рангові місця в групі зазвичай розподіляються в такий спосіб:

1) лідери (провідні) – на ці місця претендують особи, здатні до активної взаємодії, прийняття відповідальних рішень, управління людьми, творчої ініціативи. Їх реальний рейтинг визначається вибором групи – більше 50 % виборів (від 50 до 100 %);

2) кращі – наступні в рейтингу за лідерами (від 10 до 50 %). До них належить актив робочої групи, у складі якого переважають люди, здатні бути активними виконавцями, але серед них є й такі, хто за певних обставин може зайняти лідерське місце;

3) не найкращі, тобто такі, що мають не більше 10 % виборів і низький рейтинг у групі. Вони або не активні в спільній діяльності, або не змогли встановити позитивні ділові й особистісні стосунки з членами групи;

4) аутсайдери, які одержали до 5 % виборів і знаходяться на периферії групи. Для них характерно невизнання їх групою і небажання з ними співробітничати.

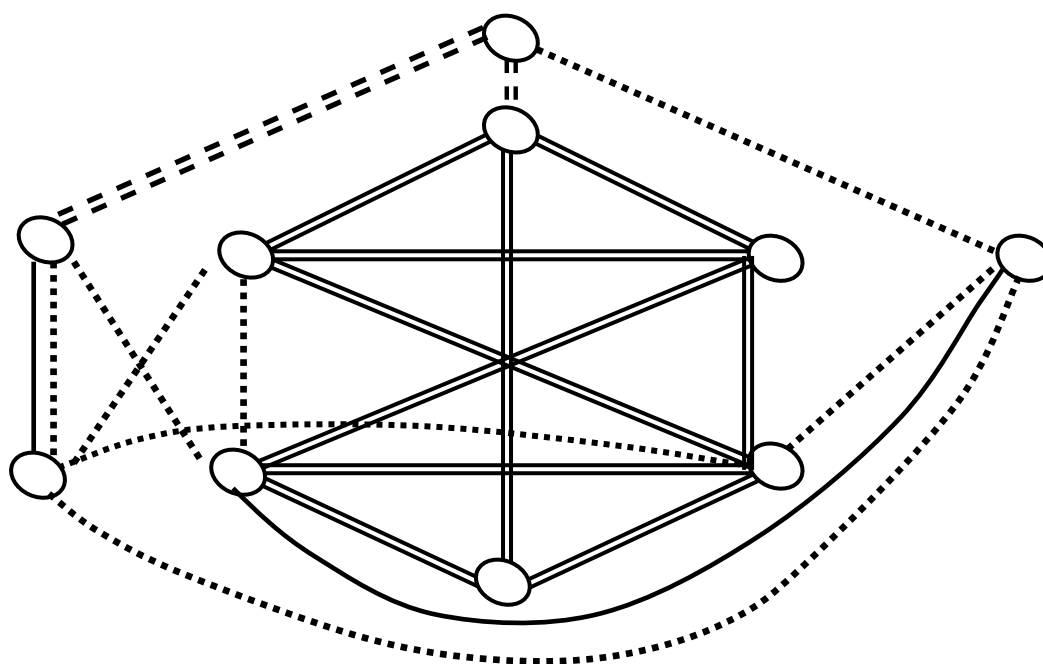


Рис. 2.2. Соціограма групи:

- | | |
|-------|-------|
| — | — |
| ■ ■ ■ | |
- взаємний вибір; — односторонній вибір;
 ■ ■ ■ — взаємні відхилення; — одностороннє відхилення.

У зв'язку з дією різних об'єктивних і суб'єктивних факторів статус членів групи може змінюватися. У практиці роботи керівника важливо знати соціальний статус кожного члена групи, а також його потенційні можливості

до зміни цього статусу, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності кожного співробітника і групи в цілому.

Оцінка реальної ролі особистості в організації та її потенційних можливостей до зміни цієї ролі у кращий чи гірший бік має пов'язуватись з оцінкою соціальної позиції індивіда. Кожний співробітник, будучи членом свого колективу, займає ту чи іншу позицію (офіційний стан) у даній системі управлінських взаємин. Ця соціальна позиція обумовлена, насамперед, професійно-кваліфікаційними характеристиками співробітника, його функціональними обов'язками. Так, у будь-якій організації чітко розрізняються ролі начальника (наприклад, директора фірми), керівників окремих підрозділів (старшого бухгалтера) і рядових співробітників. Розгляд будь-якої позиції особистості у своєму колективі завжди передбачає наявність інших, пов'язаних з першою, позицій (ролей) у формальній та неформальній структурі групи. Звідси виводиться і відповідна взаємозалежність між людьми, які знаходяться в пов'язаних між собою позиціях. Аналізуючи ці взаємозв'язки, необхідно звернутися до деяких положень "рольової теорії", розробленої у соціальній психології (О.О. Бодальов, І.С. Кон, Є.С. Кузьмін, Б.Д. Паригін та ін.). Існує багато визначень поняття "соціальна роль", і в його інтерпретації можна віднайти великі розбіжності між дослідниками. Визначимо поняття "роль" як нормативну систему дій, очікувану від індивіда, відповідно до його соціальної позиції (стану), тобто місце у конкретній системі соціальних відносин. Зразки поведінки, очікувані від співробітника, обумовлюються як вимогами самої професійної діяльності, так і соціальною організацією. Соціальні вимоги впливають на особистість залежно від оточення. Якщо діяльність конкретного працівника відповідає очікуваному зразку, то вона вважається успішною. При цьому необхідно підкреслити, що в рольових розпорядженнях, які виходять від конкретних осіб, груп чи спільностей, яскраво виявляються і їх соціально-психологічні особливості. Наприклад, начальник підрозділу, що відзначається високою дисциплінованістю, акуратністю в роботі з документацією, творчим підходом до вирішення різних завдань і т. п., вимагатиме від своїх підлеглих такого ж ставлення до справи. На груповому рівні рольові розпорядження визначаються відповідними груповими цінностями, традиціями і можуть бути різними навіть у межах однієї великої організації чи одного району. Управління людьми в організації означає вирішення таких завдань:

- 1) правильне визначення соціальної ролі кожного співробітника та його стану (статусу) у колективі;
- 2) засвоєння кожним співробітником своєї соціальної ролі;
- 3) забезпечення виконання кожним співробітником своєї соціальної ролі.

Функціональна роль кожного співробітника визначається посадовими інструкціями, у яких зазначено цілі даної діяльності і права співробітника, його

го відповідальність, офіційні взаємозв'язки з іншими членами колективу, основні вимоги до його професійних характеристик. Докладна і чітка посадова інструкція створює основу для адекватного розуміння кожним своєї функціональної ролі. Дані соціологічних і психологічних досліджень свідчать про те, що нечіткість посадових інструкцій для різних категорій працівників (як рядових, так і керівників) негативно позначається на їх професійній діяльності, призводячи до дублювання ряду трудових функцій, службового перевантаження одних співробітників, ослаблення контролю за діяльністю інших, а в підсумку – конфлікти і незадоволеність роботою. Поряд із регламентацією різних параметрів професійної діяльності співробітника необхідно, щоб посадова інструкція також установлювала певний ступінь його самостійності в рамках даної ролі. У цьому випадку відзначається більш висока продуктивність професійної діяльності і більш сприятливий моральний стан співробітників. Важлива роль у цьому належить самому індивіду, тому що якість виконання тієї чи іншої соціальної ролі багато в чому залежить від того, наскільки він сам розуміє її специфіку та якою мірою дана роль ним краще сприймається і засвоюється.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ

3.1. Основи і проблеми психології управлінських впливів

Проблема оволодіння науково обґрунтованими й ефективними засобами і способами впливу на людей з метою управління їх працею, виховання і перевиховання, тобто психологічного впливу керівника на підлеглого, є однією з найважливіших проблем психології управління. Це пояснюється тим, що дане соціально-психологічне явище включене в усі сфери життєдіяльності людини як суб'єкта й об'єкта управління: бере участь у формуванні і функціонуванні багатьох явищ суспільної (групової) психології: суспільної (групової) думки, настрою, сприйняття, колективної волі, мотивації діяльності тощо. Від ефективності цих впливів багато в чому залежать результати діяльності всього трудового чи навчального колективу. Ось чому керівникам необхідно володіти науково обґрунтованими засобами і способами впливу на своїх підлеглих, знати закономірності їх ефективності. Щоб найкраще використовувати цей могутній важіль впливу на трудову діяльність людей, керівникам не можна покладатися тільки на один здоровий глузд, а треба володіти науковими прийомами і способами управлінських впливів на трудові колективи.

Перш ніж розглянути методологічні принципи дослідження психологічного впливу, варто розібратися в самому цьому явищі. Це явище різними авторами трактується по-різному. Наприклад, психологічний вплив нерідко ототожнюється з дією; таке змішування категорій впливу з кате-

горією психологічної дії має місце й у вітчизняній науці. Думаємо, що це наслідок занадто широкого тлумачення і вживання категорії “діяльність”, як раніше відзначав Б.Ф. Ломов.

Наше розуміння категорії психічного впливу виходить з постулювання того, що дане явище в цілому – це специфічна форма соціальної активності особистості, відмінна від тієї, якою є зовнішня діяльність.

Що ж таке ситуація впливання в психологічному плані? По-перше, це стосується (чи може стосуватися) явної або потенційної розбіжності потреб, інтересів, поглядів (у даному випадку в системі “керівник – підлеглий”). По-друге, це прагнення або об’єктивна необхідність вирішити ситуацію взаємоприйнятним чином: вирішити завдання, що виникло, чи хоча б просунути його вирішення вперед. По-третє, це наявність конкретно-го взаємного інтересу один до одного як основа взаємин.

Інтерес до проблеми психологічного впливу пов’язаний з очевидністю існування різних способів організації словесної та емоційної інформації, засобів і умов життєдіяльності з метою досягнення певних зрушень у поведінці людей. Ці способи (методи і прийоми) з’явилися завдяки безпосереднього життєвого досвіду міжособистісної взаємодії, імовірно, ще на зорі цивілізації. Уже в риториці стародавніх греків і римлян ми знаходимо чимало цікавих прийомів інтелектуального та емоційного впливу. Дивно, але факт, що будучи добре відомими, практично необхідними і доступними науковому пізнанню, методи і прийоми впливу не стали дотепер предметом психологічного вивчення й освоєння в процесі підготовки керівників.

Труднощі в теоретичному осмисленні методів впливу та їх практичному оволодінні викликані рядом причин: слабким розвитком прикладних напрямків вітчизняної психології, спрощеним підходом до методів впливу, надмірної ідеологізації тощо. Не дуже давно ще багато прийомів відкидалися через їх належність до арсеналу буржуазної пропаганди, а випускник юридичного вузу засвоював існування лише двох методів впливу – переконання і примушування.

До найпоширеніших помилок керівників варто також зарахувати:

- надмірний контроль поточної службової діяльності з метою перевірки відповідності виконання робіт за раніше даним завданням;
- часті догани підлеглим або відкрита лайка, приниження замість вираження несхвалення в більш конструктивній і коректній формі;
- рідкий прояв інтересу до думки підлеглих;
- недостатня мотивація співробітників до аналізу поставлених завдань і пошуку шляхів їх найбільш ефективного вирішення;
- постійне понукання підлеглих з вимогою працювати більше, швидше і якісніше;
- часте використання влади в процесі ділового обговорення виникаючих проблем з підлеглими;

– протегування.

Успішне виконання управлінської діяльності вимагає уміння будувати взаємодію з людьми, створювати атмосферу невимушеності у стосунках з підлеглими, бути здатним переконувати і робити спонукаючі впливи, висловлювати вдячність і схвалення під час досягнення успіхів, переборювати опір з боку тих співробітників, що переслідують цілі, які не узгоджуються з цілями колективу. Усе це свідчить про необхідність більш активної роботи з формування уявлень керівників і співробітників організації про те, яким повинен бути стиль поведінки з підлеглими, а також характер психологічних впливів на них.

Розглядаючи цю проблему, будемо спиратися насамперед на принцип детермінізму, який визнає принципову передбачуваність поведінки керівника. При цьому практикуватимуть такі типи пояснення механізму управлінського впливу:

- генералізаторський, що пов'язує явища, які пояснюються, із загальним для них класом;
- причинний, пояснюючий явище з посиланням на його причину або наслідок;
- функціональний, визначаючий відносини функціональної залежності в математико-статистичних термінах і величинах;
- структурний, який шукає пояснення в посиланнях на певні системи і класи явищ.

Терміни “дія” і “вплив”, з одного боку, являють собою абстракції високого ступеня, оскільки характеризують людське життя і діяльність, що протікає в історично визначених соціально-економічних формах. З іншого боку, вони виступають як найпростіші одиниці будь-якої діяльності, у тому числі діяльності керівника, і як одиниці аналізу цієї діяльності. Без їх розуміння неможливо приступити до аналізу сформульованої проблеми.

У психології під дією розуміється “довільна навмисна активність, спрямована на досягнення усвідомленої мети”. У російській психології поняття “дія” як одиниці людської діяльності було введено С.Л. Рубінштейном і О.М. Леонтєвим, а потім одержало подальший розвиток у теорії П.Я. Гальперіна. На думку О.М. Леонтєва, дія являє собою цілеспрямований процес, що входить у структуру діяльності і “спонукається не самою метою, а мотивом тієї діяльності, яку дана дія реалізує”.

Першим, хто ввів у науковий обіг поняття “соціальна дія”, був М. Вебер. Зробив він це для позначення дії індивіда, спрямованої на вирішення життєвих проблем і свідомо орієнтовану на відповідну поведінку людей.

Згідно з М. Вебером, соціальна дія (включаючи невтручання) може бути орієнтована на минулу, сучасну чи очікувану в майбутньому поведінку інших. Вона може бути:

а) цільораціональною, якщо в основі її лежить чекання певної поведінки інших людей і використання цього чекання як умови і “засобів” для досягнення своєї раціонально поставленої мети;

б) ціннісно-раціональною, заснованою на вірі в безумовну самодостатню цінність певної поведінки;

в) афективною (емоційною), тобто обумовленою емоційним станом індивіда;

г) традиційною, тобто заснованою на тривалій звичці.

Подальшого розвитку веберівська **концепція соціальної дії** одержала в Т. Парсонса. У сформульованій ним теорії дії мова йде про існування двох рівнів дії: ідеального і натурального. На першому етапі своєї роботи Т. Парсонс формулює схему одиначної конкретної дії, яка включає діючу особу, мету, засоби, ситуацію і норму.

У 1951 р. він розробив схему типових змінюваних дій, яка репрезентує собою набір альтернативних орієнтацій діючої особи. Відповідно до цієї схеми, кожна дія може характеризуватися орієнтацією індивіда на:

- підпорядкування своєї поведінки якомусь загальному правилу і специфічні моменти ситуації;

- соціальні характеристики іншого індивіда (статус, професія та ін.) або внутрішньо властиві йому якості (стать, вік тощо);

- задоволення безпосередніх сьогочасних потреб з відмовленням від останніх заради досягнення якихось далеких і важливих цілей;

- специфічні або загальні характеристики ситуації;

- власні інтереси чи потреби групи.

Засновник “теорії обміну” Дж. Хоманс вважав, що теорія Парсонса не є науковою, оскільки вона занадто абстрактна та ігнорує справжню поведінку реальних індивідів. Модель, яку пропонує Дж. Хоманс, була запозичена з економіки і біхевіоризму. Дія залежить від заохочуваних реакцій з боку інших, стверджує він. Взаємодія, таким чином, перетворюється в обмін нагородами. Прибуток – це нагорода за винятком втрат.

Одночасно з Т. Парсонсом і Дж. Хомансом у 70-і рр. у Німеччині проблемою теорії дії активно займався Ю. Хабермас. У двотомнику “Теорія комунікативної дії”, який вийшов у 1981 р., він відзначає обмеженість веберівської концепції цілеспрямованої дії і показує переваги дискурсивної раціональності над іншими формами раціональності, а також переваги комунікативної дії над цілераціональною. Далі він вводить дихотомію цілераціональних і культурних дій. Цілераціональні дії розділяє на інструментальні і стратегічні. Культурні ж дії поділяються на нормативні, комунікативні та дискурсивні.

Нормативні дії зазвичай орієнтовані на підтримку прийнятих соціальних цінностей. Комунікативні засновані на використанні мови або інших знаків для досягнення розуміння і згоди в процесі взаємодії. Вони не можуть бути зрозумілі, якщо їх розглядати тільки як засіб досягнення де-

яких цілей, оскільки можуть мати і морально-практичний вимір. Ю. Хабермас виділяє також клас дискурсивних дій, які пов'язані з досягненням взаєморозуміння, широті й істинності тверджень, визнаних партнерами по дискусії.

Для оцінки раціональності і прийнятності будь-якого виду висловлень Ю. Хабермас вводить поняття ідеальної мовної ситуації, у якій передбачається, що усунуто перешкоди, які заважають досягти згоди про істинність тверджень. Критерієм оцінки якості дискусії служить і переконливість висунутих аргументів, які визначають прийнятність тверджень. У комунікативних діях раціональність установлюється перевіркою їх широти і правильності.

Підхід, що пропонується в теорії комунікативної дії Ю. Хабермасом, містить ряд нових і вдалих пояснень. Разом з тим він не знімає цілком усіх проблем, пов'язаних з раціональністю, рефлексивністю і цілеспрямованістю дій.

Раціональність полягає у відповідному використанні розуму для здійснення найкращих дій. Раціональна поведінка приводить до оптимального вирішення завдань у даних обставинах. У деяких випадках раціоналізація може давати часткове пояснення, тобто вказувати на реальні причини здійснення дії. Якщо виходити з того, що всі дії поділяються на дії-типи (види дії) і одиничні дії, то стає ясным, що лише дії-типи можуть бути раціональними

Рефлексивність треба розуміти як спрямованість дії відповідно до усвідомлення суб'єктом того, як він у дійсності сприймається й оцінюється підлеглими. Нерідко рефлексивність може супроводжуватися раціоналізацією дії, тобто "теоретичним розумінням" основ власних дій. З іншого боку, рефлексивна спрямованість і раціоналізація відрізняються від їх мотивації. Керівник може вказати свої наміри і підстави для дії, але не завжди спроможний визначити мотиви і зумовлюють мотиви і потреби, які їх зумовлюють.

Під **цілеспрямованістю** розуміється довільність і усвідомленість діяльності, яка спрямовується і контролюється соціально. Цілеспрямована дія завжди включена в більш широкий контекст діяльності і служить засобом задоволення якихось потреб індивіда. Знання цілей абсолютно необхідне для розуміння природи людської активності. Рухи, дії і вчинки – це різні одиниці аналізу, що ведуть до різних, але одночасно і взаємно доповнюючих один одного способів сегментації цілісної поведінки та її описування.

Якщо визнати заздалегідь, що не всі дії є цілеспрямованими (і в цьому складається їх відмінність від поведінки взагалі), то таким шляхом досягається причинне пояснення природи дій. У цьому випадку виділяються два аспекти розгляду тези про цілеспрямованість дій:

- якщо всяка дія має мету, то вона відбувається заради цієї мети;

– якщо всяка дія є об’єктом суб’єктивних цілей, то їй передувала дія, зроблена заради цієї мети. У такий спосіб створюється серія, ієрархія дій.

Другий варіант тлумачення цілеспрямованості дій приводить до нескінченної регресії дій, призупинити яку вдається лише шляхом введення поняття “базова дія”. У даному випадку маються на увазі дії, що не відбуваються заради якоїсь мети і тому є первинними в деякому ряді дій, виконуючи роль “стартера” цієї ієрархії.

На роль “стартера” можуть претендувати, по-перше, деякі нейрологічні події мозку і, по-друге, намір, воля.

Перший приклад поганий тим, що через нього досягається лише опис термінів події, яка відбувається, але не виникає уявлення про дію. У другому випадку виходить, що кожна дана дія повинна мати перед собою іншу, апріорну дію, і цю послідовність дій не можна замкнути. До цього можна додати і те, що на практиці мета наміру досягається далеко не завжди.

При інтенціональному описуванні виходить, що “спроби” мають на увазі мету, яка не досягається. Виникають труднощі сполучення трьох ви-мог:

- спроба є внутрішня подія, яка викликає інші події;
- як дія вона ідентифікується з її результатами;
- дії допускають інтенціональне описування.

Практично неможливо аналізувати дії конкретних людей без з’ясування причин їх дій. Причина може мати два змісти для того, хто впливає:

- а) обстановка, що спонукала його діяти певним чином;
- б) події і стани справ, які він в силах зробити чи їм запобігти.

При причинному аналізі важко виділити головний фактор, тому що найчастіше діють безліч факторів, ряд причинних факторів одного типу або множинність видів причини. І все-таки зміна фактів найкраще підходить для пояснення початих дій.

У наші дні у ряді зазначених явищ вивчається і **взаємовплив**, який варто відрізнити від **взаємодії**.

Взаємодія конструюється з дій особистостей і представляє більш-менш погоджені взаємні дії учасників загальної (спільної) діяльності, що мають єдину мету. У таких випадках дії окремих особистостей “пов’язує”, “поєднує” об’єкт загальної діяльності. На відміну від взаємодії, “психологічний взаємовплив” конструюється з психологічних впливів учасників цього процесу один на одного і являє собою об’єднання двох сполучених актів, коли індивід А впливає на індивіда Б, а останній не тільки реагує на вплив А, але і, у свою чергу, впливає на нього.

Таким чином, ми розуміємо психологічний вплив як вплив одного індивіда (групи), який (у своїй довільній формі) виходить з певного мотиву і має на меті зміну або зміцнення поглядів, думок, стосунків, установок

та інших психологічних явищ, а психологічна взаємодія розглядається як об'єднання двох сполучених актів впливу. Як відомо, психологічний вплив і взаємовплив можуть бути не тільки навмисними, довільними, але і ненавмисними, мимовільними, коли суб'єкти не ставлять перед собою мету впливу і не докладають для їх досягнення спеціальних зусиль.

Важливим методологічним принципом вивчення психологічного впливу і взаємовпливу є системний підхід до цих явищ. Ця вимога випливає з того, що психологічний вплив являє собою цілісну систему, елементи якої функціонують тільки у взаємозв'язку і не можуть мати відособленого значення. Вплив однієї особистості (групи) і відповідна реакція іншої особистості (групи) органічно пов'язані одна з одною: реакція об'єкта психологічного впливу неможлива без впливу на нього об'єкта. Ще більш складною системою є психологічний взаємовплив. Як уже говорилося, він містить у собі два сполучених акти психологічного впливу і являє собою зв'язок циклів, що чергуються.

Психологічний вплив є відкритою системою, тому що як елемент входить у більш складні системи. Акт психологічного впливу, будучи хоча й елементарною, але цілісною системою, включається в психологічний взаємовплив як систему більш складну. Ця остання частина системи взаємовпливів членів малої групи, що, у свою чергу, входить до складу ще більш складної системи взаємовпливів людей усередині великої групи.

Таким чином, елементарний акт психологічного впливу залишається "відкритим" для впливів з боку більш складних систем взаємовпливів членів малих і великих соціальних груп та колективів. Це варто враховувати під час вивчення даних соціально-психологічних феноменів.

Психологічний вплив – система *гетерогенна* (ієрархічна), і такою повинна вивчатися. Членами цієї системи можуть бути як дві особистості, так і дві групи. Однак ці особи (групи) займають у системі взаємовпливу неоднакове положення, знаходяться в нерівнозначних, неоднакових стосунках між собою. Ці стосунки мають характер ієрархічний, субординаційний. Тому учасників процесу психологічного впливу часто називають по-різному: того, *хто* впливає, називають *суб'єктом* психологічного впливу, а того, *на кого* спрямований психологічний вплив, іменують *об'єктом* впливу. При цьому мається на увазі, що об'єкт психологічного впливу не пасивно сприймає вплив, а активно ставиться до нього, так що фактично він є і суб'єктом процесу.

Системний підхід у дослідженні психологічного впливу протистоїть тим дослідженням, у яких дане явище розглядається вроздріб. Одні дослідники даного явища як основний компонент (структурної одиниці) розглядають *суб'єкт* психологічного впливу й абстрагуються від інших компонентів цілісного процесу. Досліджуються цілі, мотиви впливу, а також засоби і способи, за допомогою яких вони досягаються. Інші дослідники вивчають об'єкти психологічного впливу (підлеглого, керований колектив

і т. п.) і забувають про суб'єктів впливу. Такий поелементний підхід до психологічного впливу мало продуктивний як у теоретичному, так і в практичному плані. Він не дає можливості цілісно зрозуміти дане явище, а саме тільки в цьому випадку можна розкрити закономірності психологічного впливу.

Визнання психологічного впливу цілісною системою не робить неприпустимим виділення для вивчення його структурних елементів (суб'єкт, об'єкт тощо). Навпаки, структурний аналіз психологічного впливу як цілісної системи припускає розглядати склад цієї системи, виділення структурних компонентів і зв'язків між ними. Але вивчатися ці компоненти повинні з позиції цілого і в зв'язку між собою. Жоден компонент системи не можна зрозуміти без співвіднесення з усіма іншими її компонентами. Так, правильне розуміння суб'єкта психологічного впливу, його ролі в цілісному процесі, можливостей і справжнього внеску в ефективність впливу можливе тільки при його розгляді не ізольовано від інших структурних компонентів явища, а у взаємному зв'язку з ними, насамперед у зв'язку з об'єктом впливу та його змістом. Хороші результати можна одержати у разі дотримання принципу одночасного (зустрічного) аналізу і синтезу елементів цілісної системи психологічного впливу, впливу суб'єкта і відповідних реакцій об'єкта.

Важливим способом вивчення психологічного впливу і взаємовпливу є змістовний аналіз цих процесів. Зміст впливу, по-перше, додає цьому процесу певну спрямованість і тим самим визначає характер відповідних реакцій об'єкта впливу. Які установки думки і стосунки будуть формуватися в об'єкта психологічного впливу, які дії і вчинки він робитиме – усе це визначається не особистістю суб'єкта впливу саме по собі, а змістом впливу. По-друге, зміст психологічного впливу впливає і на його силу.

Психологічний вплив і взаємовплив включаються в усі сфери життєдіяльності людей: управління, виховання, працю, рекламу тощо. Тому під час дослідження психологічного впливу виникає необхідність функціонального аналізу цього явища, тобто з'ясування конкретної ролі цього механізму в різних видах суспільної практики. Можна виділити управлінське, виховне, рекламне, пропагандистське, інші різновиди впливу, кожен з яких виконує свої, специфічні соціально-психологічні функції.

Істотне значення у разі вивчення психологічного впливу має генетичний аналіз, що повинен бути спрямований на розкриття динамічної характеристики процесу “суб'єкт впливу – об'єкт впливу”, його процес, розвиток. У цьому плані з позиції системного підходу в психологічному впливі можна виділити ряд послідовних взаємозалежних етапів. Незначним етапом процесу є так званий операційний етап, тобто вплив суб'єкта на психіку свого об'єкта. Потім він продовжується процесами поняття (відкидання) об'єктом психологічного впливу відповідної інформації. Наступний етап процесу – результативний – виявляється відповідними реакціями

об'єкта психологічного впливу, що служать показниками виконання психологічного впливу. Ці реакції об'єкта впливу виконують двояку функцію. З одного боку, вони сприймаються суб'єктом впливу, зіставляються з його цілями і задумом і є основою для виробітку нового впливу. З іншого боку, реакції об'єкта впливу впливають на ступінь упевненості суб'єкта психологічного впливу в успіху справи, впевненості в тому, що мета буде досягнута.

Справжнього пізнання психологічного впливу і взаємовпливу можна досягти тільки з позиції дотримання принципу соціально-психологічного детермінізму; їх треба розглядати як обумовлені не тільки особливостями суб'єкта й об'єктив впливу, але і тими різноманітними впливами, якими учасники даного процесу піддаються з боку свого соціального оточення. При цьому мається на увазі як мікросередовище, так і макросередовище. Соціальне оточення дуже впливає на цілі та мотиви, на засоби і способи психологічного впливу, а також на його силу. Воно здатне впливати на використання суб'єктом психологічного впливу своїх потенційних бездіяльних можливостей, може мобілізувати, а може демобілізувати його психічні сили.

Суб'єкт психологічного впливу може бути і груповим. До нього зараховують групу, яка відповідно до єдиної загальної мети і мотивів робить один і той самий (єдиний) вплив на один і той самий об'єкт. Груповий суб'єкт психологічного впливу – це інтегроване ціле, що нараховує певну кількість індивідів, взаємозалежних між собою, а не просту їх суму. Тому сила психологічного впливу групового суб'єкта не дорівнює сумі сил впливу його членів.

Дія принципу соціально-психологічного детермінізму поширюється і на інший компонент процесу психологічного впливу – об'єкт цього процесу. Не можна зрозуміти і пояснити, чому об'єкт психологічного впливу одні впливи приймає, а інші відкидає, одні з них виконує, а інші не виконує, якщо не знати і не враховувати зв'язок об'єкта із своїми групами і колективами, із соціальним оточенням у цілому. У першу чергу треба мати на увазі ті групи і колективи, норми поведінки, погляди, переконання, відносини та інші цінності, які об'єкт психологічного впливу розділяє. Такі групи і колективи діють на прийняття їх членами психологічних впливів.

Норми поведінки керівника у взаєминах з персоналом і впливах на нього в теорії управління вивчені ще недостатньо, хоча в літературі зустрічаються чимало таких правил.

Д. Карнегі пропонує 6 способів викликати симпатію до себе в людей

1. Виявляйте щирі цікавість до інших людей.
2. Посміхайтесь.
3. Пам'ятайте, що ім'я людини – це найсолодший і найважливіший для неї звук на будь-якій мові.

4. Будьте хорошим слухачем, заохочуючи інших говорити про самих себе.

5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.

6. Навіюйте вашому співрозмовнику уявлення його значущості й робіть це щиро.

Д. Карнегі пропонує 12 правил, дотримання яких дає можливість схилити людей до вашої точки зору

1. Єдиний спосіб одержати верх у суперечці – це ухилитися від неї.

2. Виявляйте повагу до думки вашого співрозмовника. Ніколи не говоріть людині, що вона не права.

3. Якщо ви не праві, то визнайте це швидко і рішуче.

4. Із самого початку дотримуйтеся дружлюбного тону.

5. Змушуйте співрозмовника відразу ж відповісти вам “так”.

6. Нехай велику частину часу говорить ваш співрозмовник.

7. Нехай ваш співрозмовник вважає, що дана думка належить йому.

8. Щиро намагайтеся дивитися на речі з точки зору вашого співрозмовника.

9. Ставтеся співчутливо до думок і бажань інших.

10. Закликайте до більш шляхетних мотивів.

11. Не драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.

12. Кидайте виклик, зачіпайте за живе.

Дев'ять правил, дотримання яких дає можливість впливати на людей, не ображаючи їх і не викликаючи в них почуття образи

1. Починайте з похвали, щирого визнання достоїнств співрозмовника.

2. Указуйте на помилки інших не прямо, а побічно.

3. Спочатку поговоріть про власні помилки, а потім уже критикуйте свого співрозмовника.

4. Ставте співрозмовнику запитання замість того, щоб йому щось наказувати.

5. Давайте людям можливість врятувати свій престиж.

6. Висловлюйте людям схвалення з приводу найменшої їх вдачі та відзначайте кожен їх успіх. Будьте “щиросерді у своїй оцінці і щедрі на похвалу”.

7. Створюйте людям хорошу репутацію, яку вони будуть намагатися виправдати.

8. Заохочувати людей. Створюйте враження, що помилка, яку ви хочете бачити виправленою, легко поправна; робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалося їм неважким.

9. Домагайтеся, щоб люди були раді зробити те, що ви пропонуєте.

Заслуговують уваги деякі правила Г. Емерсона: точно поставлені цілі, компетентна консультація, справедливе ставлення до персоналу, винагорода за продуктивність.

Існують такі етичні норми поведінки:

- *утилітаризм* у впливі, найголовнішими з якого є корисність наслідків впливів і необхідність контролю за виконанням прийнятих рішень;
- *універсалізм*, коли в основі впливу керівника лежить намір зробити добро людям;
- *справедливість*, яка стосується розподілу заохочень і покарань насамперед, а також розподілу обов'язків;
- *обов'язок і відповідальність* керівника за свої рішення, дії, висновки;
- *особиста воля* підлеглого як найбільша цінність, яку не можна обмежувати.

Іноді спостерігаються порушення цих етичних норм відносно співробітників, які чимось заважають, їх дискредитація. Як пише П.С. Таранов, порушень етичних норм набирається чимало, десятки і сотні (за його даними їх 185) від простого “начальницького” прилюдного докору до езуїтських ходів з морального і навіть фізичного знищення (порушників трудової дисципліни “уколоті” зарплатою, разово позбавити премії, “забути” запросити на загальноколективний захід, “загнати” у незручний графік роботи, обійти під час підвищення по службі, обвинуватити в алкоголізмі, наркоманії, венеричних захворюваннях, натякнути, що в цієї людини “не всі вдома”, посварити з тими, хто її підтримує, звільнити “по статті” тощо).

3.2. Установлення психологічного контакту в колективі

Створенню і підтримці в колективі сприятливого морально-психологічного клімату значною мірою сприяють індивідуальні контакти керівників усіх рівнів з персоналом.

Прямі людські зв'язки між керівником і підлеглим згуртовують колектив, підвищують готовність співробітників працювати не за страх, а за совість. Установлюються ці зв'язки або в процесі спільної групової діяльності, коли керівник трудиться “в одній упряжці” з підлеглим, або в результаті групових чи індивідуальних бесід. Причому, якщо спільна робота як фактор згуртування колективу використовувалася досить широко й ефективно, то бесіди (особливо індивідуальні) довгий час явно недооцінювалися. Більше того, вважалось навіть, що вони скоріше шкідливі, ніж корисні, оскільки нібито сприяють розвитку панібратства між начальником і підлеглим, тоді як у таких стосунках необхідні суворість і вимогливість. Чомусь вважалось, що добрі стосунки і вимогливість несумісні.

Тим часом у рекомендаціях західної психології управління керівникам пропонувалося не боятися “розірвати дистанцію” між начальником і підлеглим, створити ілюзію “єдиної родини”, і в мистецтві випускання “соціальної пари” вони досягли чималих висот. Цікавий у цьому плані приклад

Японії, де ідея “підприємство – велика родина” надзвичайно поширена і широко використовується в інтересах виробництва. Великі японські концерни дуже ефективно експлуатують особливості традиційної національної моралі (насамперед сильно розвинуте почуття кланової, групової солідарності) для одержання додаткових прибутків. Так що ділові, виробничі зв’язки підкріплюються не тільки дружніми, але й сімейними контактами.

Неофіційні контакти між працюючими спільно людьми – річ природна і неминуча, властива будь-якому трудовому колективу. У цьому вони схожі на такі явища природи, як дощ і сніг, кожне з яких у залежності від часу і міри, може виявитися благом, порятунком, а може обернутися злом, трагедією.

Умілий керівник повинен обов’язково відчувати і брати до уваги неформальний сторона життя колективу й уміти використовувати його в інтересах справи. У будь-якому колективі формальні й неформальні стосунки співробітників тісно переплетені між собою, але треба стежити, щоб один вид зв’язків не поглинав іншого, щоб основні виробничі дії відбувалися в рамках і за правилами формальними, а не на основі особистих стосунків, щоб не виникали зловживання на базі особистих зв’язків. Керівнику необхідно приділяти значний час організації індивідуальних бесід з підлеглими.

Дуже часто перша фаза управлінського впливу визначає її результат. Це завдання зводиться до того, щоб привернути увагу підлеглого (співрозмовника) до предмета розмови й установити з ним контакт. Увага, за образним висловом К.Д. Ушинського, є “двері” у свідомість людини, але має дві важливі функції: селекції (із усього потоку інформації, що впливає на людину), стимулів (добір корисних значущих сигналів) і контролю. Увага являє собою особливу динамічну характеристику діяльності та спілкування, їх необхідну сторону, підвищує ефективність процесу, а отже, результат діяльності і спілкування.

В основі психологічного механізму мовного впливу лежать такі принципи: доступність, аргументованість, інтенсивність, асоціативність, наочність, експресивність, ясність висловів. Активізація уваги – це пробудження до активності таких інтелектуальних процесів, як сприйняття, пам’ять, мислення, тобто активізація пізнання, посилення емоцій і почуттів.

Дотримання принципу доступності, тобто опора на знання і досвід людей, їх потреби та інтереси, сприяє внутрішній (психологічній) схильності людини до сприйняття інформації, її глибокому засвоєнню.

У цьому процесі велика роль аргументації, що стимулює увагу людини до сприйняття інформації. Аргументація має такий психологічний механізм пізнання, як мислення. Висловлюючи свої судження, керівник фіксує увагу співрозмовника на різних відтінках своєї думки. Ефективний “квантовий викид” інформації, тобто подача через деякі інтервали часу нових ідей чи аргументів, нової інформації для міркування. Цей риторичний прийом дозволяє також активізувати увагу співрозмовника.

Для ділової бесіди істотне значення має умілий прояв експресії (тон, тембр голосу, інтонації тощо), яка покликана підтвердити переконаність людини в тому, про що вона говорить, її зацікавленість у розв'язанні порушеної проблеми.

На що ж слід звертати увагу під час налагодження особистого контакту із співрозмовником?

Кілька повсякденних дрібниць можуть відносно легко створити сприятливий для бесіди клімат. До них належать:

- ясні, стиснуті і змістовні вступні фрази та пояснення;
- звертання до співрозмовника по імені і по батькові (підлеглий розцінює це як повагу до його особистості та увагу до нього);
- відповідний зовнішній вигляд (одяг, підтягнутість, вираз обличчя);
- позитивні зауваження, що стосуються до ділової репутації, зразкової організації праці (компліменти);
- прояв поваги до особистості співрозмовника, увага до його думки та інтересів (треба дати це відчувати);
- згадування про зміни, що відбулися з часу останньої зустрічі;
- звертання за порадою тощо.

Психологічний вплив у формі *бесіди* поза використанням впливу групи як посередника, технічних засобів у вигляді інформаційно-комп'ютерної техніки, допомагає керівнику спілкуватися з підлеглими і впливати на них.

Результат бесіди, метою якої є вплив, визначається дією багатьох факторів. На першому етапі бесіди важливо установити з підлеглими психологічний контакт, запобігти виникненню психологічного бар'єру, повернути увагу співрозмовника (підлеглого), пробудити інтерес до бесіди. Трохи висловлених на початку бесіди пропозицій часто діють вирішальним чином на співрозмовника. Початок розмови він має уважно слухати з цікавості, чекання чогось нового для зняття напруги.

Існує безліч способів почати бесіду, але, як і в шахах, практика виробила ряд правильних дебютів. Їх можна звести до таких прийомів.

Прийоми зняття напруженості дозволяють установити тісний контакт з підлеглими, якщо на їх адресу говорять теплі слова, приємні фрази (компліменти) особистого характеру. Жарт, що викликає посмішку чи сміх присутніх, також багато в чому сприяє розрядженню первинної напруженості і створенню дружньої обстановки для бесіди. Прийом заснований на використанні гумору як засобу завоювання уваги аудиторії чи співрозмовника.

Гумор, тобто, незлобно-глузливе ставлення до кого-небудь чи чого-небудь – явище соціально-психологічне, властиве в тій чи іншій мірі всім людям, незалежно від національності, віку і займаного становища. Сміх викликається жартом, анекдотом, приємною несподіванкою, невідповідні-

стю між очікуванням та реальністю, грою слів, розгадуванням загадок, зображенням осіб, які потрапили в незручність тощо.

Гумор може бути ефективно використаний, коли між сторонами існують теплі взаємини, і в ситуації, коли слухачі настроєні негативно, не виявляють інтересу до теми бесіди. Керівник, уміло використовуючи гумор, може знімати напругу, коли він сам або його підлеглі потрапляють у скрутне становище і переживають тривогу, стрес, незадоволеність. Доречний жарт допоможе викликати приємні емоції, симпатію, зацікавленість, позитивне сприйняття наступної інформації. Навіть погані звістки можна подавати з гумором.

У той же час гумор з підлеглими варто використовувати обачно, не потішатися без міри, щоб жарт не викликав невдоволення. До того ж є люди з нерозвиненим почуттям гумору, зайво самолюбні, які розглядають будь-який жарт як замах на власне достоїнство. Втрата почуття гумору свідчить про порушення психологічної рівноваги.

Приєм стримування. Цей спосіб установалення контакту полягає в уподібненні емоційного стану керівника до стану підлеглого, у демонстрації співчутливого ставлення до переживань, а також підвищеної уваги до потреб, успіхів і невдач підлеглих і вираженні готовності допомогти у досягненні цілей і подоланні перешкод. Приєм заснований на механізмі *емпатії*, тобто розумінні емоційних станів іншої людини, співчутті їй та ототожненні з нею, здатності поставити себе на її місце. Співпереживання виявляється у формі співчуття, жалю, жалості, солідарності, самопожертви і скорботи.

Що зазвичай гідне співчуття і жалю? Це горе і мучення, усі нещастя, що прийшли зненацька, смерть і хвороби близьких родичів, розлука, зрада, втрата майна, невдачі в роботі, незаслужені обвинувачення і покарання.

Співчуття виражається, як правило, словами: я вам співчуваю, мені шкода, що так сталося, я вас розумію. Далі йдуть втішання типу: заспокойтеся!, не хвилюйтеся!, не засмучуйтеся, забудьте!, візьміть себе в руки!, не приймайте це близько до серця!, усе буде добре, ви не винуваті і т. п.

Прояв з боку начальника підвищеної уваги до нужд підлеглих, привітність і доброзичливий тон у звертанні здатні створити сприятливе тло для подальших впливів.

Одним з особливих проявів цього прийому є демонстрація близьких взаємин на ґрунті земляцтва, спільної служби в минулому, інтересу до науки, мистецтва, спорту, колекціонування, рибалки та інших видів діяльності. Якщо використовувати всю цю багату палітру засобів для завоювання симпатії й уваги співрозмовника, то всі подальші дії керівника матимуть більший успіх. Приєм реалізується в ситуаціях зустрічі й вітання.

Приєм “несподіваний початок”. До причин, здатних викликати і підтримувати мимовільну увагу об’єкта впливу, належить не тільки новизна подразника, але і ступінь його інтенсивності. Усяке досить сильне подразнення – голосний звук, яскраве світло, несподіваний поворот подій, нова і значуща інформація – мимоволі можуть привернути увагу. У такій ситуації має значення не стільки абсолютна, скільки відносна інтенсивність подразника.

Суть прийому полягає в тому, що керівник раптово, іноді поза всяким зв’язком з темою майбутньої бесіди чи виступу ставить питання чи наводить факти, яких не чекали. Такий прийом, наприклад, здатний зруйнувати установки пасивності, якщо людина приготувалася читати на “нудній лекції” книгу чи газету. Несподіваний початок викликає замішання у свідомості в зв’язку з руйнуванням стереотипів і необхідністю пов’язати нову інформацію з наявною. Цей короткий період перебудови свідомості треба використовувати для того, щоб опанувати увагою.

Приєм зачіпки дозволяє невелику подію, порівняння, особисті враження тощо використовувати як вихідну точку для проведення запланованої бесіди, погоджуючи цю зачіпку зі змістом бесіди.

Приєм стимулювання гри уяви припускає постановку на початку бесіди безлічі запитань з проблем, що повинні в ній розглядатися. Цей прийом розрахований на співрозмовників, які відрізняються, з одного боку, хорошою уявою, а з іншого – оптимізмом і тверезим поглядом на ситуацію.

Приєм подиву полягає в усвідомленні парадоксальної ситуації чи постановці проблемного запитання або в подиві, здивуванні від несподіваного, дивного і незрозумілого. Реалізуючи цей прийом, зазвичай висловлюють дві протилежні точки зору на одне й те ж питання, яке, можливо, і не викликало сумніву. Зіштовхуючи протилежні погляди, керівник привертає увагу гостротою і несподіванкою протиріч, дестабілізує реальне співвідношення речей, ролей, сил, явищ, поглядів у свідомості підлеглих і тим самим викликає потребу в новій пояснювальній інформації. Механізм здійснення цього прийому ґрунтується на створенні подиву від контрасту і суперечності подразників, яскравого враження від несподіваного дивного, незвичайного, немислимого чи незрозумілого.

Прямий підхід означає прямий (директивний) перехід до справи без особливого вступу, швидкий перехід від загальних питань до часткових, до основної теми бесіди. Цей прийом раціональний, “холодний” і досить часто спостерігається в спілкуванні начальника з підлеглими.

До бесіди треба готуватися з урахуванням особливостей майбутнього співрозмовника, а також не випустити з уваги не тільки її безпосередній привід, але і більш загальні довгострокові цілі встановлення контактів: створення в колективі хороших стосунків, підвищення задоволеності людей роботою і своєю роллю в ній, забезпечення співробітництва між людьми і

взаєморозуміння, сприяння їх індивідуальному розвитку в напрямку підвищення інтересу до роботи й усвідомлення її важливості для інших і для суспільства в цілому.

Американські психологи пропонують такі дев'ять правил організації ділової бесіди:

1. Поставте перед собою конкретні завдання.
2. Заздалегідь складіть план бесіди.
3. Виберіть час, необхідний для досягнення своєї мети.
4. Виберіть місце і час проведення бесід з урахуванням їх впливу на результати.
5. Перш ніж почати бесіду, створіть атмосферу взаємної довіри.
6. Від початку і до кінця бесіди дотримуйтесь основного напрямку, що веде до накресленої мети.
7. Будьте на висоті становища.
8. Зафіксуйте отриману інформацію в придатній для подальшого використання формі.
9. Припиняйте бесіду після досягнення поставленої мети.

У цих рекомендаціях проглядається відвертий прагматичний підхід до організації бесід, але це не заважає користуватися ними як інструментом.

У відомому “Курсі для вищого управлінського персоналу”, на якому виросло не одне покоління американських менеджерів, методам організації і ведення ділових бесід приділено значну увагу. Деякі теоретики менеджменту навіть вважають, що бесіди з людьми відіграють ведучу роль в успіху начальника.

Для ефективного ходу бесіди керівнику необхідно також пам'ятати про гнучкість його поведінки, тактовності, стриманості. Без цього важко розраховувати на успіх. **Товариськість, контактність керівника** характеризується уважним ставленням до співрозмовника, здатністю стежити за його словами, мімікою, жестами і т. п., умінням угадувати його почуття, думки. Якщо підлеглий нервує, виявляє сором'язливість, то варто пам'ятати, що невимушеність поведінки керівника діє заспокійливо.

Динамічність, гнучкість поведінки керівника полягає в тому, що він легко переключається з однієї теми на іншу, якщо того вимагає хід співбесіди, уміє виходити з тупика, що створився, у спілкуванні.

Для керівника важливі також емоційна (оцінна) стриманість і терплячість (уміння вислухати, зрозуміти, заспокоїти). Він повинен бути готовим практично до будь-якої поведінки підлеглого, його особистої своєрідності, гранично стриманий у своїх реакціях на можливі його “зриви”. За таких установок простіше зберегти стабільність власної поведінки і оцінок іншої особистості.

Бесіда є також методом вивчення особистості підлеглого в процесі спільної діяльності, для її проведення керівнику доцільно скласти графік.

Бесіда може стати ефективним засобом підвищення кваліфікації підлеглих, але для цього керівник повинен знати перспективи подальшого просування по службі кожного працівника, чим конкретно він може допомогти.

Бесіда (співбесіда) важлива і при прийомі на роботу. Уже по тому, як людина входить у приміщення, як звертається із запитаннями, як чекає прийому, можна судити про її товариськість, самовладання, рішучість, обережність та інші характеристики особистості. При цьому завжди треба мати на увазі природність чи награність, демонстративність поведінки.

Правильне проведення бесіди (співбесіди) у поєднанні з іншими психологічними методами добору персоналу забезпечує ефективність прогнозування ступеня успішності претендента в тій чи іншій посаді. Обов'язковість застосування інших психологічних методів у доборі кадрів обумовлюється тим, що тут можливі такі помилки:

1. **“Проекція”**, в результаті якої оцінюваному приписуються почуття і думки оцінюючого.

2. **“Луна”** – перенесення успіху претендента в якій-небудь сфері на іншу сферу діяльності.

3. **“Атрибуція”** – підсвідоме приписувань співрозмовнику здібностей і рис, які керівник помітив в іншій людині, що нагадує йому того, з ким він говорить.

4. **“Віра в перший погляд”**, тобто в те, що перше враження – найправильніше. Разом з тим дослідження показують, що воно часто буває помилковим, оскільки спирається на підсвідомі очікування керівника, а не на моментальне проникнення в характер людини, з якою він веде бесіду.

Важливе місце в успішному виконанні посадової ролі кожним керівником займає об'єктивність сприйняття і розуміння людини в процесі спілкування. Процес пізнання людини людиною містить дві сторони: **ідентифікацію** (уподібнення себе іншому) і **рефлексію** (усвідомлення того, як тебе сприймає співрозмовник). Ідентифікації близьке явище **емпатії** – прагнення емоційного відгуку на проблеми оточуючих.

На точність сприйняття і пізнання особистості іншої людини в умовах дефіциту інформації впливають:

– **ефект “ореола”** (думка людини) – загальне сприятливе враження приводить до позитивних оцінок невідомих якостей особистості, і навпаки; загальне несприятливе враження сприяє перевазі негативних оцінок;

– **установка** – маловизнана готовність до вибіркового процесу пізнання, що підкреслює які-небудь особливості особистості, сформована в керівника на співрозмовника, може привести до створення “психологічного портрета” співрозмовника, далекого від оригіналу;

– **соціальні стереотипи** – спрощені схематизовані, характерні для сфери повсякденної свідомості уявлення про який-небудь соціальний об'єкт (групу, конкретну людину, спільність).

З психологічної точки зору соціальна стереотипізація являє собою процес приписування подібних характеристик усім членам якої-небудь соціальної групи чи спільності без достатнього усвідомлення розбіжності між ними. Існують такі стереотипи, як зовнішність людини, що сприймається, професійні, статево-вікові, етнічні тощо. Дія стереотипу виявляється під час відповіді на питання: які особливості в людини, якщо:

– вона має маленькі очі, то хитра: тонкі губи – уїдлива, зла; повні губи – добра, сексуальна; важке підборіддя – вольова; повний – добра; худий – зла; непокірливе волосся – непокірливий характер; малий зріст – владний (стереотипи зовнішності);

– продавець, міліціонер, учитель, начальник (стереотипи професійні);

– німець, француз, татарин, кавказець, українець, єврей, американець тощо (національні);

– молода людина, літня людина, жінка чи чоловік (статево-вікові).

Твердження: “Так всі вони... такі-то й такі”, буде в більшості випадків помилковою, оскільки кожна людина має свої неповторні, індивідуально-психологічні особливості. Стереотипізація особистості іншої людини особливо сильно виявляється в керівників з ліберальним і авторитарним стилем керівництва.

Бесіда (переговори) займає також важливе місце в системі ділових контактів керівника організації з керівниками (представниками) інших організацій (вищих, нижчих і рівноправних партнерів).

Немале значення для підвищення ефективності будь-якої ділової бесіди має інформація, отримана про підлеглого, кандидата на посаду чи представника іншої організації, а також характеристика самої цієї організації. Таку інформацію керівнику надають працівники кадрової служби (особовий листок з обліку кадрів, автобіографія, характеристика, трудова книжка), психологічної служби (результати психологічного обстеження особистості відповідно до професійних вимог до конкретного робочого місця з використанням професіограм; інформаційної служби.

Для прийняття обґрунтованих рішень керівнику необхідна точна і своєчасна інформація, що стосується всього різноманіття даних про персонал. Застаріла система збереження й обробки інформації з кадрів у “досьє”, “за допомогою олівця і паперу” більше не відповідає сьогоднішнім потребам управління персоналом, прогнозування потреб і планування кадрової політики.

Сучасний керівник у процесі ділового спілкування часто користується різноманітними технічними засобами: локальними телевізійними системами (у тому числі системами спостереження), що дозволяють проводити телебесіди, теленаради, користатися електронною поштою, локальною комп’ютерною мережею і т. д. Це дозволяє йому проводити швидку перевірку діяльності співробітників на робочих місцях, а також перевірку

інформації, одержаної від підлеглого в процесі бесіди. У цих цілях практикується перегляд робочих файлів, причому перевіряється виконання вказівок, наказів, планів роботи тощо. Усе це, зрозуміло, не виключає загальних принципів організації ділового спілкування, бесіди.

3.3. Тактика використання чуток у діловій бесіді та ефективне реагування на них

Стверджують, що виникнення і поширення чуток, віра в них характерна для обмежених людей. У цьому твердженні є певна частка істини, але далеко не вся. Різні види чуток формуються і використовуються усвідомлено і цілеспрямовано досить розумними, досвідченими людьми для реалізації конкретних цілей та інтересів. Термін “чутки” у цьому розділі має збірне значення різних видів і типів “перекрученої інформації”, явної неправди, пліток, напівправди, усвідомленої демонстрації неущтвта і незнання, навмисного перекручування фактів, дезінформації і т. п., що в тому чи іншому аспекті ставлять вас, вашу позицію (або, якщо ви цим прийомом користуєтеся самі, то вашого опонента) у не вигідному плані в зв'язку з обговорюваним питанням. Отже, як треба “працювати” з чутками в процесі спілкування з партнером?

3.3.1. Мета використання чуток

Як правило, чутки в діловій бесіді не виникають спонтанно і мимоволі. Частіше ця навмисна дія одного учасника, спрямована на те, щоб сильно здивувати, вразити або поставити опонента в позицію “пояснюючого” і спонукати його висловитися певним чином. Іншими словами, мета і використання чуток – поставити партнера в позицію оборони. Досвідчений співрозмовник, використовуючи цей прийом, прагне спонукати довести йому, що те, що він повідомив вам, не відповідає дійсності і є просто чуточкою. Починаючи пояснювати йому, що ситуація в дійсності зовсім не та, ви об'єктивно виявляєтеся в оборонній позиції. Таким чином, прагнучи пояснити реальний стан справ, ви повідомляєте партнеру конкретну інформацію, розкриття якої може виявитися тільки в його інтересах. Природно, ваш опонент мало стурбований змістом, “правдивістю” чуток самої по собі. Він розглядає її тільки як конкретний і ефективний у багатьох випадках прийом, щоб вивести вас з рівноваги. Головне, на чому він зосереджує свою увагу – це на змісті ваших аргументів і висловленні, за допомогою яких ви спростовуєте ці чутки. Досвідчений, професійно підготовлений опонент може навіть випереджати чутки зауваженнями, які прямо свідчать про те, що його висловлення може бути не більш ніж слухом. Наприклад: “І проте, існує думка, що...”; “А що ви скажете про досить розповсюджені серед журналістів чутки про те, що...”; “Я допускаю, що у ваших висловленнях є раціональне зерно. Але я чув і зовсім інші оцінки і припущення про імовірний розвиток ситуації. Їх суть у тому, що...”. Але навіть

такі відкриті зауваження опонента дуже часто не утримують іншу сторону від майже автоматичної “виправдувально-пояснювальної” реакції як своєї форми “колінного рефлексу”. Відбувається це тому, що активізується механізм психологічного захисту людини. Щоб зрозуміти, у чому суть справи, поставимо собі запитання: як ми будемо себе почувати, коли почуємо те, що зображує нас у невігідному світлі, не відповідає чи суперечить нашій думці, позиції, поглядам чи доводам, коли ми усвідомлюємо, що хтось може думати про нас, про обставини, пов’язані з якимись значущими для нас питаннями, не так, як це є насправді? У нас виникає сильний дискомфортний стан, оскільки почута інформація тим чи іншим способом стосується нашої самооцінки, показує наші доводи і міркування в невігідному чи неправильному плані, натякає на нашу неінформованість, некомпетентність; апелює до нашої інформативності, “запрошує” нас роз’яснити, як справи йдуть насправді, спонукають нас тим чи іншим способом пояснити свою позицію, своє бачення ситуації тощо. Саме тому в нас і виникає сильне бажання, у ряді випадків неусвідомлене, пояснити опоненту правильність і дійсність нашої позиції, ситуації, перспективи. Ми не хочемо бути неправильно зрозумілими, особливо коли ця неуважність репрезентує нас тим чи іншим способом у невігідному світлі, що знижує нашу самооцінку. І в ході такого роз’яснення людина розкриває опоненту таку інформацію, яку йому важко було б одержати іншим способом. Саме в цьому і полягає психологічний механізм дії прийому “запустити чутку” в ході ділової бесіди.

3.3.2. Як протистояти прийомам “запускання чутки” у діловій бесіді

Якщо подивитися об’єктивніше на те, як більшість людей майже автоматично потрапляють у пастку в ході бесіди, то це може викликати навіть деяку зніяковілість. Дійсно, як тільки опонент використовує в бесіді елемент неправди, невідповідності реальному стану справ, більшість з нас починають почувати себе зобов’язаними все налагодити і роз’яснити. Психологічний механізм, який “запускає” в людині таку звичну реакцію, розглянуто вище. Для розпізнавання чутки, усвідомленого утримання себе від реакції “пояснювального рефлексу” необхідно виробити в собі навички ефективного протистояння тактиці використання опонентом чуток у своїх інтересах. Щоб виробити такі навички, частіше ставте перед собою запитання: чому саме я повинен пояснювати і доказувати малообґрунтовані заяви опонента, чи не розумніше надати йому самому право “доводити” обґрунтованість його висловлення? Розумне реагування на “ін’єкцію” чуток полягає в тому, щоб змусити самого опонента переконувати вас у правдоподібності сказаного ним. Тому, коли вам повідомляють інформацію, мало підтверджену фактами, задавайте більше питань типу: “О, я, чесно говорячи, мало про це чув. Розкажіть докладніше, звідки вам це відомо?”; “А що вас самих змушує думати, що це

відповідає дійсності?"; "А чому ви хочете зараз обговорювати саме це?" і т. п. Прагніть ставити запитання доти, доки не змусите опонента висловитися досить повно і точно, наскільки це можливо, на чому засноване його повідомлення, хто джерело, за яких обставин йому стало це відомо і т. п. Намагайтеся точно і повно з'ясувати, чому він, повідомляючи інформацію, посиляється на те, що в його повідомленні є елемент чуток? Звичайно, така тактика швидко "переконує" досвідченого опонента, що його трюк не спрацював, і він, як правило, припиняє виявляти цікавість до запущеної ним самим інформації – чулки. Природно, у тому випадку вам також краще припинити дискомфортний тиск на опонента. У власних реакціях на "ін'єкцію" чулки прагніть бути якомога більш коректними, доброзичливими і спокійними. Головне – не вдавайтеся в пояснення, не висловлюйте ніяких доводів, що спростовують факти чи дані. ***Пам'ятайте, чим наполегливіше ви спростовуєте чутку, тим сильніше ви втягуєтеся в розставлену пастку.***

Обмежуйте свої реакції короткими відмовленнями, незгодами за самим фактом висловлення опонента: "Мені це здається таким, що не відповідає дійсності"; "Ну ви ж самі сказали, що це тільки чулки і припущення. Так давайте не будемо марно витратити на це час". Якщо ж ваш опонент наполягає на подальшому обговоренні чуток, то надайте йому можливість самому переконувати вас у тому, чому для нього так важливо, щоб це питання обговорювалося. Тактика протистояння чуткам у діловій бесіді на перший погляд суперечить логіці ведення ділової бесіди (згадайте перший і другий етапи ведення бесіди, коли необхідно викладати й уточнювати взаємні позиції сторін і досягати взаєморозуміння). Але це суперечить тільки удавана. Справа в тому, що під час обговорення будь-якого питання зазвичай неважко уловити, коли вам необхідно реагувати конкретними поясненнями, які усувають непорозуміння і дають вашому опоненту глибоке уявлення про вашу позицію і ваші пріоритети, бо на відміну від слухів, неправильне розуміння найчастіше дуже конкретно стосується важливих аспектів обговорюваного питання. І малоімовірно, що непорозуміння має своїм джерелом якісь невизначені чулки чи недостатньо обґрунтоване розуміння опонента. А якщо ваш опонент просить пояснень, посилаючись на ту чи інший чутку, то швидше за все він виступає в ролі своєрідного "рибалки". І та "рибка", що він сподівається вивудити і засмажити – це ви самі, а точніше та інформація, що він прагне одержати за допомогою "ін'єкції" чулки. Тому будьте уважні і не станьте легким здобутком для таких "рибалок".

3.4. Методи психологічного впливу у системах управління

3.4.1. Переконання

Переконання – це вплив на свідомість, почуття, волю людей за допомогою повідомлення, роз’яснення і доказу важливості того чи іншого положення, погляду, вчинку або їх неприпустимості з метою змусити слухачого змінити існуючі погляди, установки, позиції, ставлення й оцінки або ж розділити думки чи уявлення того, хто говорить. Переконання – основний, найбільш універсальний метод управління і виховання. Механізм переконання заснований на активізації розумової діяльності людини, на зверненні до раціональної сторони свідомості. Передбачається, що той, кого переконують повинен здійснити свідомий вибір шляхів і засобів досягнення мети, тобто щоб переконати, треба привернути увагу об’єкта впливу, викласти і роз’яснити нову інформацію, навести ефективні аргументи.

Залежно індивідуальних особливостей вихованця і навколишнього оточення перед переконанням можливе здійснення інших допоміжних дій, наприклад дестабілізації, реадаптації, зняття емоційної напруженості, викликані невідповідністю між рівнем домагань особистості й можливостями їх задоволення. Переконати кого-небудь у чому-небудь – значить домогтися такого стану переконуваного, коли він унаслідок логічних міркувань і висновків, погодиться з певною точкою зору і захоче захищати її чи діяти відповідно до неї.

Основними засобами переконання виступають графічний знак, образ, слово, тембр мови, жест, міміка, емоційно-вольові стани, ритм мови і дій, світло і колір наочного засобу, результати праці, статус і авторитет того, хто переконує.

Погляди на роль і можливості переконання висловлюються досить суперечливі: від визнання всемогутності методу до твердження неможливості переконуючого впливу через зрослу критичність мислення, викликану у свою чергу збільшенням обсягів продуктивної інформації, а також розбіжністю між словом і справою керівників і політиків. До цього варто додати, що не всі люди однаковою мірою мають готовність сприйняти точку зору особи, яка справляє вплив. Найчастіше сприймається лише та інформація, що узгоджується з наявними установками.

За нашими даними, тільки половина керівників хоче використовувати метод переконання. Вибір переконання як методу впливу не залежить від ставлення до об’єкта впливу. Однак переконуючий хотів би мати справу з податливим, м’якосердим, добрим, терплячим і боязким співрозмовником.

Інформування. Етап передачі інформації підлеглому служить продовженням стадії встановлення контакту і в той же час є базою для розвитку подальшої інформації. Інформування – це повідомлення співробітникам відомостей про внутрішній і зовнішній стан людей, предметів, явищ, процесів, що мають відношення до їх діяльності; виступ чи доповідь про стан справ у колективі; оголошення якого-небудь документа.

Існує три види інформаційного обслуговування: документальне, фактографічне і концептуальне. Керівники періодично доводять до відома підлеглих інформацію, отриману з вищого органу (законодавчі акти, накази, директиви, інструкції тощо). Здійснюється поточне інформування колективу з доведенням відомостей, які мають професійний інтерес, та індивідуальне інформування, тобто вибіркоче поширення інформації для конкретних фахівців.

Під час передачі інформації варто дотримуватися логічних, психологічних та етичних правил. Інформація має відповідати професійним потребам; бути ясною, точною, змістовною, цікавою і, по можливості, короткою. Інформуючи інших, варто стримувати себе, не допускати образливих випадів і повідомлення даних, які є чиеюсь таємницею. Необхідно також бути обережним у разі повідомлення неприємних звісток. Інформування може бути індивідуальним і груповим.

Висування тези. Теза – це думка або положення, істинність якого треба довести. Найпростіший вплив може не містити ні засобів привернення уваги, ні засобів аргументації. Однієї лише тези буває досить, щоб викликати потрібну реакцію. У лекції, бесіді, статті можна одночасно висувати кілька тез. Як правило, у тезі полягає основна думка, ідея, вимога, мета чи завдання. Теза повинна бути щирою, не містити суперечностей, допускати наявність фактів, що її підтверджують.

У ситуації дефіциту часу, коли увага вже притягнута іншими особами (доповідача хтось представив) чи положенням суб'єкта впливу, можна починати з безпосереднього викладу тези.

Психологічне і логічне значення тези полягає у тому, що вона концентрує увагу, направляє мислення за чітко обкресленим, заданим, найбільш ощадливим шляхом, виключає зайві непорозуміння і конфлікти.

Отже, теза – це основна думка начальника. Під час проведення заняття із співробітниками, у виступі на зборах чи бесіді з підлеглими в багатьох випадках доцільно починати з доведення тези.

Визначення понять. У ситуації, коли головною метою переконання є інформування про наукові чи практичні досягнення і предмет розгляду достатньо вивчено, визначають поняття як сукупність суджень і істотних ознак про який-небудь предмет чи клас предметів.

Даючи визначення предмета обговорення, зазвичай називають його ознаки. При цьому визначення буде тим повніше, чим більше ознак перераховуватиметься. Оскільки повне перерахування неможливе, використовують різні прийоми, що полегшують визначення понять. До них належать визначення поняття через найближчий рід і видову відмінність. У цьому випадку визначення починається із вказівки роду, в який як вид входить визначене поняття. Наприклад: “Психологія – це наука про психіку і закономірності її прояву і розвитку”. Тут “наука” – поняття родове.

В інших випадках використовують генетичний прийом визначення через назву джерела чи способу походження предмета або явища. Так, сентенція “Дисципліна є суворе і точне дотримання порядку і правил” – генетичне поняття.

Визначення понять найчастіше використовують на лекціях і групових заняттях, у випадках, коли розмова зайшла в тупик через взаємне незрозуміння сторін тощо. Лекція може містити безліч понять і не викликати нудьги. Навпаки, за відсутності навчальних посібників, насиченості і складності інформації такий підхід має прерогативу. Привертаючими увагу факторами тут, безсумнівно, є конкретність, лаконічність викладу, можливість пізнати матеріал без зайвої “води”.

Висування гіпотез. Гіпотеза, як відомо, скоріше наукове припущення, висунуте для пояснення яких-небудь явищ. Вона використовується надзвичайно широко в науковій доповіді, лекції, індивідуальній бесіді, на інструктивній нараді. Володіючи здатністю висувати продуктивні гіпотези, керівник чи співробітник значною мірою може підвищити результативність своєї діяльності.

Гіпотеза – це здогад, що вказує шлях для досягнення результату. Гіпотеза потрібна, коли вихідних даних недостатньо або їх одержання на першому етапі пов’язане з безліччю труднощів. Без гіпотез неможливі одержання і нарощення наукових знань, а також управління колективом.

Психологічний механізм прийому пояснюється здатністю людини на підставі свого досвіду угадати настання тих чи інших подій або за окремими деталями відтворити картину минулого, ставити себе на місце іншого і “думати так, як думає він”. У психології ці явища називаються антиципація і рефлексія. Гіпотези мають потребу в перевірці й підтвердженні науковими чи практичними фактами. Припущення, що виправдалися, сприяють підвищенню авторитету людей, які їх висунули.

Пояснення. У тих випадках, коли висунута теза, визначення чи гіпотеза недостатньо ясні і зрозумілі, коли співробітник не робить того, що потрібно робити, використовують пояснення. Тому ставиться завдання усунути труднощі й полегшити сприйняття інформації. Звичайно це більш докладне і широке тлумачення з використанням зрозумілих термінів, із наведенням додаткових даних, з указуванням випадків практичного застосування пропонованих ідей і нововведень. Роз’яснюючи новий закон, наприклад, тлумачать норми, описують випадки його можливого застосування, наводять факти порушень і бездіяльності посадових осіб. Оскільки пояснення адресується інтелекту співробітника, то намагаються, щоб він щось засвоїв, запам’ятав, прийняв. Однак він має засвоїти не окремий факт, а просторово-часовий або методологічний зв’язок явищ, щоб стати однодумцем. Керівнику важливо, щоб співробітник думав, зосередився, а і цього перший повинен взяти на себе функцію помічника в справі, завершити яке повинен співробітник. Далі керівник стежить за ходом думок співробітника, чекає появи розуміння чи неро-

зуміння (для цього уважно спостерігають за діями і виразом обличчя), щоб завершити пояснення чи удатися до нових дій.

Використовуються такі види пояснення:

- коментування (пояснення на основі викладу міркувань, пояснювальних і критичних зауважень);
- тлумачення (пояснення, що значить зміст);
- спрощення (зміна первинної інформації і приведення її в зручний і доступний для сприйняття вигляд);
- переказування (повторний послідовний і докладний виклад).

У випадку позитивного ставлення до підлеглого імовірність ефективності використання прийому зростає. Це пов'язано в першу чергу з такими якостями співробітників, як незалежність, щирість, критичність, подяка, здатність до співробітництва, доброта, безкорисливість, відвертість і дружелюбність.

Вказівка – це звертання уваги за допомогою руху чи жесту на предмет сприйняття, щоб показати і назвати його до відома. Цей прийом використовується в тих випадках, коли визначення поняття не потрібне або воно неможливе через які-небудь причини, однак сам предмет або явище, про які йде мова, можна наочно продемонструвати в натуральному вигляді чи копії (модель, технічний пристрій, тренажер, фільм, слайд, фонограма, графік, комп'ютерна програма і т. п.).

Вказівка сприяє формуванню через канали сприйняття (зір, слух, дотик) правильних уявлень про навколишній світ, є ефективним засобом впливу під час передачі нових знань.

Опис. Описати предмет чи особистість людини – це перелічити ряд істотних ознак, що більш-менш повно розкривають суть пізнаваного. До даного прийому запобігають у ситуаціях ознайомлення співробітників із предметом, у якого не можна знайти видову відмінність, необхідну для визначення. Опис може також передувати визначенню чи доповнювати його.

Як прийом впливу опис надзвичайний широко використовується на усіх видах занять із співробітниками, на нарадах, інструктажах, у бесідах з підлеглими. Опис дуже різноманітний за формою і змістом.

Характеристика. Це прийом дуже близький до опису, використовується з метою більш наочного подання матеріалу, коли неможливо чи немає необхідності давати те чи інше поняття. Характеризуючи предмет, ми вказуємо на які-небудь помітні ознаки, що мають значення в даній ситуації. Характеризуючи людину, ми відзначаємо в неї позитивні та негативні риси спрямованості особистості, професійні знання, уміння і навички, здібності, ставлення до інших людей, самооцінку та емоційно-вольову сферу.

Характеристика може бути повною чи неповною, правильною чи неправильною, всебічною чи односторонньою. Найважливішою якістю харак-

теристики має бути об'єктивність. Фактично ж будь-яка характеристика, дана однією людиною, завжди ґрунтується на індивідуальному баченні та досвіді, а отже, якоюсь мірою суб'єктивна.

На відміну від опису, характеристика містить більш точні параметри й оцінки, отримані найчастіше за допомогою об'єктивних методів виміру (приладів, тестів), спостереження, аналізу документів, експертних оцінок і т. п.

Використовуючи прийом характеристики людини, керівник може спиратися на матеріали, отримані фахівцями, практичними психологами під час обстеження співробітників організації.

Люди, як відомо, різною мірою наділені здатністю бачити і вказувати на характерні ознаки. Велике значення при цьому мають знання і досвід, але потрібен талант, щоб уміти так об'ємно, буквально кількома висловами охарактеризувати людину, як це робили Ф. М. Достоєвський чи О. Бальзак, наприклад.

Порівняння і відмінність. Сприймаючи окремих предмет чи окрему людину, дуже важко визначити їх достоїнства і недоліки. Що значить “розумний”, “ввічливий”, “чесний”? Стосовно чого і до кого? Виходить, потрібна точка відліку, еталон чи інший однорідний об'єкт. Тільки порівнюючи з ним, зіставляючи, можна побачити якісні відмінності, властивості, ознаки, і отримані результати будуть мати деяку інформаційну значущість.

Під час порівняння зіставляють речі або уникають розуміння різних осіб про один предмет. Зіставлення не вимагає контрастності. Контрастність необхідна для розрізнення. У цьому випадку виробляється протиставлення предметів, ситуацій, понять чи думок. Щоб цього досягти, одне описують високими тонами, дають сприятливі оцінки, а інше, протилежне йому, низькими або ж протилежними, контрастними якостями.

Прийоми порівняння і відмінності надзвичайно широко використовуються в навчальній і адміністративній діяльності. Бажаючи підвищити ефективність знань, керівник повинен подати статистичні дані, показники ефективності організації, результати роботи відділу, рівень дисципліни в порівнянні з таким же періодом минулого років або порівняти роботу різних відділів.

Інформація про цілі діяльності. Організація будь-якої діяльності повинна починатися з визначення її цілей (передбачуваного чи планованого результату) і формування в співробітників усвідомленого образу майбутніх результатів. Значна кількість подальших невдач і конфліктів пояснюється недотриманням цього простого правила.

Процедура виникнення нових цілей діяльності в підлеглих досить складна і мало вивчена. Однак відомо, що передумовами до цього служать засвоєння нових знань про можливі цілі (результати), одержання нових

вимог до дії, виникнення нових результатів, не досягнення результатів, що передбачалися.

Дуже важливою умовою успіху керівника буде перетворення вимог в індивідуальні цілі. А це можливо, якщо пропонується мета тісно пов'язана з актуальною чи потенційною потребою особистості або слугує засобом вирішення конфлікту двох протилежних потреб.

Даючи завдання окремому співробітнику чи групі, керівник, за винятком окремих випадків, зобов'язаний чітко сформулювати мету діяльності. Вона має бути доведена до виконавця в зрозумілій формі, бути реально досяжною, носити, по можливості, кооперативний характер, а також узгоджуватися з індивідуальними цілями підлеглих. Якщо висувається одночасно кілька цілей, то необхідно визначити їх ієрархію, тобто підпорядкованість, послідовність досягнення цілей.

До найбільш типових помилок керівників варто зарахувати висування нереальних цілей; нав'язування під впливом мотиву самоствердження (бажання показати твердість характеру чи владу) власних цілей; формування несумісних, суперечливих вимог і вказівок; маскування щирих і демонстрацію вигаданих цілей.

Поради і пропозиції. Ці методи належать до демократичних прийомів керівника. За їх допомогою згладжуються чи попереджаються небажані наслідки для співробітників і всієї організації. Даючи раду, начальник не вимагає, а в доброзичливому тоні висловлює свої ідеї, принципи, способи і правила виконання якихось дій чи поведінки в тій чи іншій ситуації. Це не наказ, а рекомендація, заснована на багаторічному досвіді роботи і досвіді інших: “Добре було б, щоб ви...”; “Треба було б вам...”; “Може ви...”; “Я хочу, щоб ви...”; “Як ви дивитеся на те, щоб...” і тощо.

Природно, що поради і пропозиції мають діючу силу, коли виходять від імені особи компетентної, яка бажає добра, успіху, застереження від помилок, дружньо симпатизує. Прийом цікавий тим, що з ним безоплатно передається досвід старшого покоління, який заощаджує сили і час, підвищується ефективність діяльності підлеглих. З іншого боку, це і прийом впливу підлеглих на начальника. Звернення за радою свідчить про визнання авторитету начальника і, отже, повинне бути йому приємним.

І все-таки не слід захоплюватися цим прийомом. Мало того, що дані рекомендації не завжди бувають обґрунтованими, оскільки відбивають обмежений досвід, вони часом є гальмом для розвитку творчих якостей особистості, розвитку її ініціативи і самостійності у вирішенні службових питань.

Інформування про результати роботи. Ознайомлення з результатами діяльності впливає на співробітників. Дослідники доводять, що інформування виконавця здатне підвищити результати праці на 12 – 15 %¹.

¹ Див.: Ковалевский С. Руководитель и подчиненные. – М., 1973. – С. 81.

Мова йде про інформацію як про успіхи, так і про невдачі. У той же час відсутність будь-якої інформації призводить до зниження результатів, напруженості, конфлікту. Крім того, інформування сприяє налагодженню сприятливих ділових відносин “по вертикалі”, поліпшує взаєморозуміння, полегшує процес впливу в цілому. Добре організоване обговорення результатів роботи сприяє мотивації підлеглих, а також необхідне для відчуття ними власної значущості і внесення тих чи інших змін у їх поведінку. Сила цифри іноді виявляється більш діючою, ніж переконання і покарання.

Інформування про результати діяльності буде дієве за умови, що до цього зроблена об’єктивна оцінка роботи співробітників на основі виділених і погоджених критеріїв. Бажано, щоб для молодого співробітника їх було небагато (два-три). Надалі можна включати в набір оцінок результатів роботи інші критерії, наприклад комунікабельність, обов’язковість, дисциплінованість, взаємодія і т. п. Обговорення результатів роботи треба проводити регулярно: один раз у квартал і після закінчення року. В умовах дефіциту кількісних показників діяльності підлеглих найбільшу трудність для керівника буде мати подолання “ефекту ореола”, тобто позитивної оцінної упередженості при сприятливому ставленні до співробітника і гіпертрофованій увазі до недоліків при антипатії.

3.4.2. Прийоми аргументації

Аргументація – це логічні докази, які використовуються для доведення істинності якого-небудь положення. Досягається це залученням різних за силою психічного впливу на людину засобів або розміщення аргументів у певному порядку. Зазвичай показується обґрунтованість і корисність якої-небудь ідеї.

Цілі аргументації. Розглянемо питання про те, чого хочуть досягти за допомогою аргументації і які цілі цієї фази бесіди. У процесі аргументації формується певна позиція з обговорюваної проблеми в кожного із співрозмовників, попередню думку тут можна спробувати змінити в бажаному напрямку або закріпити вже сформовану думку чи позицію сторін.

У цій частині ділової бесіди можна усунути або пом’якшити суперечності, які виникають у сторін у ході обговорення проблеми, критично осмислити викладені положення і факти учасниками бесіди. Саме в цій частині бесіди формується база для прийняття рішень, часткових чи повних висновків у ході ділової бесіди.

Теорія аргументації. Аргументація належить до найбільш складних фаз бесіди, так само як і будь-який виклад проблем. Тут потрібен великий обсяг знань, концентрація уваги, наполегливість, цілковите самовладання і, нарешті, просто коректність. Варто ставитися до думки співрозмовника з тією ж увагою, як до власної, незалежно від того, чи є співрозмовники нашими

противниками чи однодумцями з певного питання обговорення. Ми багато в чому залежимо від співрозмовника. Тому правильно визначивши завдання, які хочемо вирішити в ході бесіди, і володіючи всім матеріалом, ми повинні так само зважати на стан наших співрозмовників. До чого прагне наш співрозмовник? Як далеко ми можемо зайти у своїх вимогах? Які мінімальні й максимальні вимоги в нас? Яким чином ми можемо гідно відступити у випадку несприятливого розвитку ділової бесіди? Чи можливий компроміс між сторонами?

Таким чином, тактика аргументування повинна бути заздалегідь розроблена і доведена до досконалості. Варто подумати про ті сюрпризи, що може нам піднести наш діловий партнер, і про те, як схилити його на свій бік. І в разі доказового аргументу, або висування контраргументів все варто перевірити ще раз чи навіть відрепетирувати. У процесі бесіди варто уникати демагогії і софістики. Сильні аргументи часто слід викладати на самому початку бесіди, щоб відразу зміцнити свої позиції.

Дрібниці мають часом вирішальне значення. З логіки і риторики відомі загальні поради щодо аргументації.

1. Необхідно оперувати простими і точними поняттями, тому що можна легко “потопити” в морі слів переконливість ваших аргументів і вашого співрозмовника.

Аргументи повинні бути достовірними в очах вашого співрозмовника; якщо правда має присмак неправди, то краще її від неї позбавити. Варто також пам’ятати, що перебільшення є одна з форм неправди.

2. Спосіб і теми аргументації повинні відповідати особливостям сприйняття і темпераменту вашого співрозмовника: доводи, роз’яснені окремо, звичайно бувають більш ефективними; трохи (3 – 4) яскравих доводів переконливіші за безліч дрібних аргументів; аргументування не повинне мати вигляд монологу, пауза в ході бесіди має велике значення; як правило, краще сприймається співрозмовником активна побудова фрази, ніж пасивна.

3. Коректне ведення аргументації стосовно співрозмовників виявляється набагато вигідніше, особливо під час тривалих контактів. Тому варто визнавати правоту партнера, коли він правий. У цьому випадку не порушується етика ділових (і неділових) стосунків, ми вправі очікувати і вимагати такої ж поведінки від нашого партнера.

4. Пристосовувати аргументи до особистості ділового співрозмовника:

- спрямувати аргументацію на цілі та мотиви співрозмовника;
- уникати простого перерахування фактів, а замість цього викладати переваги і наслідки, що цікавлять співрозмовника;
- вживати зрозумілу термінологію;
- у ході бесіди перевіряти вплив аргументів перехресними питаннями;

– уникати “зайвої” переконливості, що може в співрозмовника з агресивною натурою викликати відсіч (ефект “бумерангу”).

5. Уникати неділових висловів, що ускладнюють аргументування і розуміння, уникати порожніх фраз, оскільки іноді навіть незначна зміна в “ключовій фразі” бесіди часто має вирішальний вплив.

6. Намагатися якомога наочніше викласти свої докази, ідеї та розуміння. Книги, малюнки, схеми і графічні матеріали на персональній ЕОМ підвищують ефективність аргументації. Але при цьому слід розуміти, що порівняння має бути зрозумілим співрозмовнику, засноване на його досвіді; підсилювати вашу аргументацію, але без перебільшення і крайностей, що можуть викликати недовіру співрозмовника. Ручки, папір, персональна ЕОМ є дуже важливими допоміжними засобами в ході ділової бесіди. Результатом бесіди може бути готовий протокол, договір як наочний результат. За великої кількості учасників можна використовувати діапроектори, кінопроектори, проекційні телевізори і т. п.

Чи варто нагадувати, що аргументація – це вирішальний етап впливу. За допомогою хороших аргументів і вмілої їх подачі можна врятувати невдалу активізацію уваги і процес подання інформації. В логіці та риторичі цей розділ розроблявся найретельніше. Крім цінних, науково і практично обґрунтованих прийомів, придумано чимало безчесних вивертів, що дозволяють іноді здобувати перемогу в суперечці, навіть не маючи об’єктивних даних і достатніх аргументів.

Роль аргументації спрямована на основі цілі: змусити підлеглого розділити думки і уявлення керівника про певний предмет. У її основі лежить розробка відповідних структурних схем, і обслуговується вона специфічними мовними операціями. Головне її призначення – відновлення розуміння між учасниками комунікації, забезпечення умови вірогідності повідомлення. Передумовою для підключення аргументації служить сумнів об’єкта впливу.

Необхідність впливу аргументації в індивідуальній бесіді усвідомлюється керівниками. Особисті симпатії практично не позначаються, хоча і спостерігається тенденція до великого аргументування при позитивному ставленні до співробітника, а також у тих випадках, коли підлеглий сприймається строгим, незалежним, критичним, здатним визнавати свою неправоту, поважним і здатним охоче підкоритися.

Посилання на авторитетні джерела. Найкращим, найбільш простим і широко використовуваним способом аргументації є посилання на авторитетне джерело інформації. У цьому випадку ставлять у свідки, заручаються підтримкою персони чи органу, чий авторитет не викликає сумнівів.

Найчастіше посилання – це уривок з надрукованого тексту і виступу, цитата чи афоризм. Цитування – сильний, зрозумілий, найбільш простий прийом впливу, за допомогою якого легше передати зрозумілим чином роз-

мови, прохання, переконання чи вимоги. Прийом незамінний для пояснення мотивів дії як доповнення характеристики, а також для висловлення моральної оцінки вчинків.

Експериментально встановлено, що інформація з авторитетного джерела засвоюється приблизно в два рази ефективніше, ніж з маловідомого. Ця обставина зобов'язує керівника, з одного боку, піклуватися про власний авторитет, а з іншого – представляти аргументи з найбільш відомих і солідних джерел.

Окремими проявами цього прийому є такі посилення:

- на висловлення великих людей (цитати, афоризми, думки);
- на матеріали, опубліковані в центральній пресі, передані по радіо і телебаченню;
- на вимоги нормативних актів;
- на авторитет суспільної думки.

Доказ фактами. Факт – дійсно, реально існуюча невігадана подія, явище, те, що відбулося насправді. Доказ фактами (цифрами і прикладами) – найпоширеніший прийом аргументування і найбільш надійний, але, зрозуміло, не у всіх випадках. І ось чому. Світ результатів людської діяльності, світ фактів величезний. Якщо поставити мету, то в ньому можна, практично, знайти підтвердження будь-якої точки зору.

Багато залежить і від здатності суб'єкта адекватно сприймати і відбивати оточуючу дійсність. Так, людину, яка страждає алкогольним галюцинозом і маренням ревнощів, практично неможливо переконати в подружній вірності. У неї щодо цього є “свої факти”, причому з її погляду цілком обґрунтовані і більш надійні, ніж ті, які ми пред'являємо. Це крайність, патологія. І все-таки багатьом властиво добросовісно помилятися під час сприйняття фактів.

Іншою істотною помилкою під час доказу фактами є відрив факту від реальності, від контексту або від обстановки, у якій відбулися події. Усе це зобов'язує керівника уважно ставитися до вибору фактів, користуватися фактами тільки з перевірених джерел.

Ілюстрація. Більш успішно пред'являти фактичний і наочний матеріал, роз'яснювати призначення складових частин і зв'язків, доводити істинність висунутих тез, визначень і гіпотез можна, запобігаючи до засобів наочності: показ натуральних предметів чи явищ або їх зображення у вигляді відеосхем, графіків, фотографій, слайдів, картин, кінофільмів, фонограм, відеозаписів і репортажів. При цьому ставиться завдання дати можливість побачити що-небудь, переконатися, звернути увагу, ознайомитися, знайти чи розглянути.

Демонстрація здійснюється, як правило, за допомогою технічних засобів. Користуючись ними, залежно від мети впливу, змісту предмета і рівня розвитку аудиторії, можна:

- підкріплювати висловлені положення наочним матеріалом;

- допомагати в осмисленні побаченого;
- акцентувати увагу на найбільш важливих моментах;
- створювати проблемні ситуації, що активізують уявну діяльність.

Висока ефективність впливу наочних засобів пояснюється активною участю в сприйнятті зорового каналу. Вважається, що через зір людина засвоює 80 – 90 % інформації. Прийом практично “не чуттєвий” до стосунків “симпатії – антипатії”.

Однобічний (монологічний) вплив – цей вплив відбувається в одному напрямку: від начальника до підлеглих. Найчастіше він реалізується у виступі, на нараді чи на лекції. Як усяке монологічне мовлення такий вплив розгорнутий, довільний та організований. Переконаючи таким способом, ми змушені назвати й охарактеризувати предмет розмови, розгорнути свою думку й аргументи.

Названий прийом рекомендується використовувати в ситуації, коли треба проінформувати аудиторію з великого кола питань, коли слухачі згодні з виступаючим, настроєні доброзичливо і є підстава думати, що вони внаслідок не будуть піддані протилежному впливу.

Суперечка – даний прийом можна визначити як словесне змагання, обговорення, у якому кожний обстоює свою думку. Існує кілька варіантів суперечки:

- дискусія – публічна суперечка з метою досягти істини шляхом зіставлення різних думок;
- полеміка – публічна суперечка з метою захистити свою точку зору;
- опонування – виступ із запереченнями в публічній бесіді;
- протест – рішуче заперечення чого-небудь.

Цей прийом використовується в ситуації достатньої підготовленості й досвідченості аудиторії, а також у разі напруженості у взаєминах із керівником і підлеглими, при різниці поглядів на один і той самий предмет чи подію. Цілком виправдано буде вдатися до діалогу й у ситуації дефіциту інформації про наміри і якості співрозмовника. Дискусію використовують і при можливій схильності аудиторії до протилежного впливу.

Дискусія, як правило, викликає велику активність, задоволеність і міцність переконань, однак вимагає великих витрат часу, полемічної майстерності й уміння керувати аудиторією. Головне ж – це уміння стверджувати щось, вкладати в пам’ять і свідомість. Поведінка діючого в суперечці характеризується тим, що, вклавши у свідомість об’єкта те, що йому потрібно було вкласти, він робить вигляд, що свою справу він зробив і партнер по спілкуванню його більше не цікавить, для чого “кидає” його на останньому складі наголошеного слова. Зрозуміло, це тільки видимість; у подальшому, якщо мету не досягнуто, він знову може “зчепитися”.

Аналогія. У тих випадках, коли немає прямих фактичних даних, які підтверджують висунуту тезу, іноді запобігають до прийому аналогії. Суть його полягає в установленні подібності між предметами чи явищами з де-

яких позицій, а далі висловлюється припущення чи твердження про їх ідентичність за всіма іншими.

Картина. Мова, яка складається з одних міркувань і фактів, не може утримуватися в голові людей, не звичних до інтелектуальної діяльності. Для кращого з'ясування, сприймання і запам'ятовування описуваного факту, а також аргументу у разі впливу на підлеглих слід не тільки описувати факти, але зображувати подробиці поведінки людей і навколишнього оточення. Робити це треба так жваво й образно, щоб слухачам здавалося, що вони майже бачать їх. Для цього можна навести який-небудь яскравий епізод з життя людини. Якщо такого епізоду немає, то його можна придумати самому, спираючись на прийнятні факти і знання психологічних якостей співробітника. Для цього буде потрібно небагато уяви.

Уявіть людину та її імовірні вчинки. У намальованій картині події, яка відбулася чи відбудеться, ви можете показати, з ким і як говорив, думав, як висловлював свої почуття кожен учасник ситуації. Шукайте в цій уявленій картині такі випадки, що у сполученні з тими чи іншими подробицями справи дали б вам ефектний емоційний засіб впливу. Цим ви зможете уникнути абстрактних, мало хвилюючих аудиторію міркувань, ваша мова стане більш зрозумілою, легкою для запам'ятовування. Важливо дати напрямок, поштовх уяві слухачів, а для цього картина не повинна бути занадто короткою.

3.4.3. Навіювання

На відміну від переконання, де одна людина впливає на інших в основному силою логіки і різними аргументами, у разі навіювання здійснюється цілеспрямований словесний або образний вплив, який викликає некритичне сприйняття і засвоєння якої-небудь інформації. За В.М. Бехтеревим, навіювання є не що інше, як вторгнення у свідомість (або прищеплення до нього певної ідеї), що відбувається без участі й уваги сприймаючої особи і нерідко без ясної з її боку свідомості (релігія, гіпноз).

Якийсь час у вітчизняній психології, педагогіці ігнорували навіювання як метод виховання. Вважалося, що навіювання придушує волю, знижує критичність мислення до сліпої віри, і тільки переконанням можна виховувати свідомих ідейних борців. У той же час у психотерапії використання навіювання в стані сну та в гіпнозі має тривалу історію і показало значну ефективність. Відповідно до концепції О.М. Свояща, яка пояснює механізм навіювання, у мозку людини протікають процеси верифікації інформації, тобто визначення її вірогідності. Із значної кількості інформації, яка сприймається, більш складна піддається логічній переробці й оцінці. Велика ж частина її піддається автоматичній неусвідомлюваній оцінці з погляду вірогідності і значущості. Завдяки цьому, організм, не завантажуючи свідомість, відгороджується від неадекватного реагування на сиг-

нали, що до нього або не мають відношення, або несуть несуттєву чи помилкову інформацію.

Вплив навіюванням полягає в організації і доведенні до об'єкта інформації в такому вигляді, щоб вона не викликала сумніву в її цінності, значущості й засвоювалася без аналізу. Для цього спочатку необхідно перебороти деякі бар'єри. Болгарський психотерапевт Г. Лозанов стверджує, що з віком у людини формуються три бар'єри: критично-логічний, інтуїтивно-афектний і етичний. Усе, що не містить враження доброзичливої логічної витриманості, довіри і почуття впевненості, усе, що суперечить етичним принципам особи, як правило, відкидається.

Г. Лозанов пропонує такі подолання цих бар'єрів:

- авторитет джерела впливу;
- інфантилізація (створення атмосфери розкутості, підладжування, грайливості, подібно тій, яка панує в дитячих іграх);
- двоплановість (підключення додаткових подразників: міміки, пантоміміки, декорації);
- інтонації;
- ритм;
- псевдопасивність (налагодження спокійного настрою, довіри до джерела інформації, зняття страху перед можливою невдачею).

Методика Г. Лозанова (сугестопедія) з'явилася новим ефективним методом навчання іноземній мові, скорочитанню, машинопису. Немає перешкод для поширення методу навіювання на виховання і управління.

Пряме навіювання. Навіювання досягається шляхом безпосереднього словесного впливу емоційно насиченим, наказовим тоном. Словесна форма при цьому має вигляд прямої мови, зверненої до об'єкта впливу. У ній виражається необхідна поведінка або стан, що повинен наступити відразу ж після висловлених слів. Фрази повинні бути різкими (але не образливими), що легко запам'ятовуються. Найбільш важливі фрази треба повторити кілька разів. Мова того, хто навіює, може супроводжуватися засобами, які підсилюють ефект впливу (жести, міміка, інтонація і ритм). Голосність мови варіюється залежно від індивідуальних станів і важливості тієї чи іншої фрази у формулі.

У діяльності керівників навіювання найчастіше сполучається з переконанням і використовується в ситуаціях, коли неможливо перебороти недоліки підлеглого (боязкість, страх, неохайність, облудність та ін.) шляхом роз'яснення їх небажаних наслідків. Тоді доводиться наказувати, забороняти, “виштовхувати” негативні переживання і стани.

Під час вирішення подібних питань дуже важливо визначити причину, яка викликає ту чи іншу поведінку. Якщо, наприклад, співробітник дуже хвилюється в чеканні майбутнього виступу перед аудиторією, то ймовірно, він переоцінює рівень розвитку слухачів, значущість своїх слів і наслідки помилок. У такому випадку треба знизити значущість цієї ситуа-

ції пропозиціями типу: “Заспокойтеся. Ви грамотна людина. У вас відмінна доповідь. Ідіть на трибуну – зробіть глибокий вдих і повільно видихніть. Хвилювання пройде. У залі знаходяться ваші друзі. Дивіться на них і говоріть для них. Розповідайте їм все, що ви приготували. У вас гучний голос. Ви не поспішайте. Дихання спокійне, рівне...”.

Як бачите, тут немає ніяких роз’яснень чи аргументації. Підлеглий заспокоюється, оскільки стверджувальним тоном йому навіюється впевненість у благополучному результаті виступу.

Пряме навіювання може бути позитивним і негативним, тобто можна навіювати позитивні та негативні стани. Як же вони впливають на ефективність діяльності?

Непряме навіювання. Навіювання цього виду досить ефективно використовується в практиці. На відміну від прямого, при непрямому навіюванні завжди вдаються до допомоги додаткового подразника. Словесної формули може не бути зовсім. Сила впливу начальника, наприклад, при цьому міститься не в словах, а в його зовнішньому вигляді, в авторитеті, в обстановці кабінету і предметах на його столі, у тім, як він поводить себе в різних ситуаціях. Сприймаючи керівника, підлеглий дійде висновку типу: “Якщо начальник такий спокійний у цій ситуації, особливо боятися нічого”. Тому керівнику варто подбати про свій зовнішній вигляд і про створення у своєму кабінеті обстановки, яка підкреслює значущість того, що він робить і чого домагається від підлеглих.

Характер і авторитет керівника – слів не кидає на вітер, жодне порушення не залишається безкарним – показує наочний приклад підлеглим у своїй поведінці: виконавчий, точний, не перетинається з підлеглими і вищим начальством.

Прийоми навіювання

Натяк. На використанні механізму непрямого навіювання побудований такий виховний прийом, як натяк. Керівник, з метою загальмувати розвиток небажаної якості не вказує на потрібну поведінку прямо, не критикує, а йде до мети манівцями. При натяку слова або вирази керівника конструюються так, щоб не цілком висловлена думка могла бути зрозуміла тільки за здогадом.

В одному випадку інформація розміщується так, що підлеглий бачить хороший вчинок свого начальника чи колеги. В іншому випадку – це розповідь про негативні результати роботи, де співробітник побачить, як безглуздо і нерішуче він діяв. Він чує думку начальника, бачить лінію вправлення недоліків, але залишається не впізнаним чи не названим для непосвячених. Це дає можливість “врятувати своє обличчя”.

Натяк – це шлях, що безумовно щадить самолюбство. Користуються ним у ситуаціях з незначними порушеннями, які не потребують відкритого осуду та покарання. Судячи з результатів опитування керівників, застосовувати його доцільно до підлеглих, які виявляють егоїзм, марнославство, сно-

бізм, самовдоволення, уразливість, ревності, підступництво, своєкорисливість, хвастощі й дратівливість, а також до таких, хто часто звертається за допомогою до інших. Готовність використовувати цей прийом до підлеглих, які викликають симпатію в керівників, невелика, однак зростає у разі негативного ставлення до об'єкта впливу. Під час використання цього прийому підлеглому говорять щось протилежне меті навіювання. Бажаючи підвищити результати його діяльності, співробітнику говорять: “Це завдання не дуже важке, але у вас навряд чи вистачить терпіння довести його до кінця... От Н. С., напевно, справився б з ним легко і швидко. Тільки зараз він зайнятий...”. Головне в цьому прийомі – зачепити самолюбство, але так, щоб співробітник не здогадався про справжню мету впливу.

Прийом використовується для надання коригувального впливу на людей, які легко беруться за виконання доручень і не доводять їх до кінця. Ініціативність – корисна риса, але коли вона марна і тільки відволікає людей, доводиться робити м'яку корекцію.

Удавана заборона. У народі говорять: “Заборонний плід – солодкий”. Чому так? Відповідь прихована в механізмі задоволення потреб. Велику привабливість та цінність має те, що важкодоступне або рідко зустрічається.

Бажаючи привернути увагу співробітників до чого-небудь повсякденного, керівник може навмисно драматизувати ситуацію, підкреслити труднощі й ризикованість досягнення мети, обмеженість можливостей для задоволення заявок тощо.

Відступ. Діяльність керівника не може складатися тільки із суцільних перемог. Трапляються і невдачі. Гірше, коли із справжньої чи вигаданої провини керівника виникає конфлікт. Його наслідки різко позначаються на ефективності діяльності всього колективу. У такій ситуації, якщо вжито заходи (усунення причин конфлікту, примирення сторін, переконання та ін.) не дали помітних результатів, а чутки підігривають напруженість, і колектив “вимагає жертв”, розумніше піти на компроміс. Для цього спочатку варто дати можливість стороні, що викриває, вилити невдоволення, висловити привселюдно свої скарги, не зайве дати деяке послаблення, особливо якщо дійсно режим роботи був напруженим. І нарешті визнати свою провину і покарати винних. Іноді цим інцидент і вичерпується.

У ситуації ж запущеного конфлікту, за наявності негативного лідера, зацікавленого в дестабілізації становища в колективі, доводиться запобігати до більш тонких заходів. Насамперед треба нейтралізувати негативного лідера і розхитати єдність негативної групи. Зробити це можна шляхом протиставлення йому іншого лідера та іншої групи, що правильно відбиває лінію керівника. Ці ж люди повинні розвінчувати дії ватажка. Мова йде про створення “зустрічного вогню”, здатного припинити конфлікт і надалі впливати благотворно на морально-психологічний клімат у колективі.

Очікування. Прийом використовується в ситуації конфлікту, непокори, протиборства сил, коли немає необхідної інформації про стан протилежної сторони і бажано одержати додаткову інформацію про підлеглого.

Чекання, відсутність видимих дій з боку керівника створюють ситуацію невизначеності. Підлеглий, знаходячись у напрузі, пов'язаній з яким-небудь порушенням, конфліктом з керівником, чекає розв'язки з несприятливим для себе результатом і в цій ситуації робить якісь дії. Останнє дає для керівника інформацію про реальний стан підлеглого, про його мотиви і цілі. Якщо очікування стає занадто затяжним, то начальник може сам стати ініціатором дій, піти на загострення чи на деякі незначні поступки, щоб тим самим викликати дію протилежної сторони.

Очікування буває доцільним також з іншої причини. Бачачи, наприклад, що співробітник, який зробив вчинок, підготував прийнятну для нього версію виправдання, начальник не поспішає з розмовою і розглядом, а дає йому можливість "перегоріти", розчаруватися у своїй версії і переконатися в марності своєї системи захисту.

Демонстрація посилення ресурсів. Суть прийому полягає в тому, що керівник інформує підлеглого про те, що в нього є можливість збільшити власні ресурси в такому обсязі, що вони будуть набагато перевищувати ресурси підлеглого. Це може бути подання фактів наростаючої сили або просто бурхливої діяльності. Подібна тактика здатна викликати ряд дій підлеглого: від додаткової мобілізації своїх ресурсів до визнання своєї поразки і згоди піти на поступки, підкоритися. Використовується цей прийом в ситуаціях конфлікту, непокори і низької результативності.

Маскування відповідальності. Іноді у виховною метою доцільно перекласти відповідальність за результати роботи на підлеглого. Це стимулює діяльність, виховує самостійність, знімає надмірну тривожність. Начальник начебто відходить від керівництва під яким-небудь благородним приводом: посилається на зайнятість, некомпетентність, втому, хвилювання чи хворобливий стан. Підлеглому нічого не залишається, як взяти відповідальність на себе.

Відомий актор Ч. Чаплін говорив: "Хоча я прекрасно знав, чого хотів, я іноді відводив новенького вбік і відверто признавався йому, що втомився, хвилююся і не знаю, як зробити цей епізод. Намагаючись мені допомогти, актор швидко забував про власну непевність і починав добре грати".

Треба, однак, відрізнити від цього прийому спробу керівника звалити на підлеглого провину за низькі результати праці, виражаючи це словами: "Майте на увазі, ви за це будете відповідати". Співробітник, як правило, може відрізнити, де чия відповідальність, а погроза начальника в подібній формі викликає хіба що захисну реакцію.

"Підставна конячка". На думку С.Н. Паркінсона, серед адміністративних прийомів немає більш важливого, ніж змусити інших висловлювати ваші погляди. А необхідність у цьому може виникнути насамперед у ситуації

інновацій. Ви – автор сміливої ідеї, але ще молоді, займаєте скромну посаду і не маєте достатньої популярності. Шансів на впровадження ідей у вас дуже мало. Вашу активність можуть неправильно витлумачити і навіть обвинуватити вас у марнославстві, кар’єризмі, молодості та інших гріхах. Як бути? Паркінсон рекомендує вибирати “конячку”. Нею може стати людина з відкритою душею і досить авторитетна в очах об’єкта впливу. Ви встановлюєте з нею контакт, переконуєте, що він, без сумніву, людина оригінальних ідей і сміливих суджень, і як-небудь непомітно подаєте своє нововведення з деякими навмисне допущеними помилками. Завдання полягає не тільки в тому, щоб патрон зайнявся новою ідеєю, але й став співавтором інновації, необхідно непомітно вселити в нього відповідальність за просування ідеї.

Подальше пророкувати важко. Вас може минути слава і заохочення. Але ви будете задоволені змінами. Може бути і по-іншому: патрон вас не залишить без уваги, забезпечуватиме умови для творчої роботи і просування по службі, зробить своїм консультантом.

3.4.4. Маніпулятивні тактики

Маніпулятивний вплив – це форма міжособистісного спілкування, за якої вплив на партнера по спілкуванню з метою досягнення своїх намірів здійснюється потайки. Маніпуляція припускає об’єктивне сприйняття партнера по спілкуванню, прагнення домогтися контролю над поведінкою і думками іншої людини. Сферою “дозволеної маніпуляції” є бізнес і ділові стосунки взагалі. Концепція, розвинута Д. Карнегі, стала символом такого типу спілкування. Маніпулятивний стиль спілкування поширений і в пропаганді.

Слід зазначити, що володіння і використання засобів маніпулятивного впливу на інших людей у діловій сфері, як правило, закінчується для людини перенесенням таких навичок і в інші сфери взаємин. Сильніше всього руйнуються від маніпуляцій стосунки, побудовані на любові, дружбі та взаємній прихильності. При маніпулятивному спілкуванні партнер сприймається не як цілісна унікальна особа, а як носій певних “відомих” маніпулятору властивостей і якостей.

Сучасний керівник, безсумнівно, повинен бути обізнаний з різними тактиками маніпулювання в ділових взаєминах, прийомами впливу на людей, зокрема за допомогою чуток тощо. Такі знання допоможуть йому як адекватно використовувати потрібні тактики у відповідних умовах (не виходячи за рамки правових і моральних норм впливу на людей), так і протистояти можливому використанню цих тактик проти себе самого.

Використання маніпулятивних тактик у діловій бесіді

Під маніпулятивними тактиками тут розуміють ціліякі відволікаючі облудні прийоми і способи впливу (наприклад, тактика “запускання” чуток), що спонукають співрозмовника до дій і висловлювань, які завдають

збиток його інтересам і яких він би не зробив, якби не був введений в оману іншою стороною. Звичайно, коли розглядаються маніпулятивні тактики, головний акцент робиться на так званій “елемент обдурювання”, використовуваний вами стосовно опонента. Однак для більш ефективного засвоєння цих тактик виправдано розглянути їх, ґрунтуючись на зворотному принципі: для яких цілей і задумів використовуються ці тактики вашим опонентом стосовно вас. Такий підхід дозволить швидше набути навичок аналізу конкретної ситуації і виявити схований вплив на вас з боку опонента. У будь-якій тактичній ситуації зусилля опонента спрямовані на те, щоб маніпулювати вами з метою прийняти його пріоритети на шкоду вашим власним. Як тільки ви набудете навичок аналізу і виявлення “моделей маніпулятивного впливу”, то стане набагато легше ефективно протистояти такому впливу і захищати свої інтереси в ході бесіди. Ці навички дозволяють швидше й ефективніше використовувати прийом маніпуляції стосовно самого опонента. Розглянемо типи маніпулятивного впливу, що лежать в основі більшості подібних тактик.

Провокування ваших захисних реакцій. Деякі тактики мають на меті поставити вас у позицію, яка обороняється, щоб викликати у вас стан необхідності пояснювати, виправдовувати і детально обговорювати всі аспекти вашої позиції. Тим чи іншим способом опонент прагне викликати у вас своєрідне почуття провини в зв'язку з позицією, яку ви займаєте в бесіді. Партнер може допитуватися, висловлювати сумнів, немов припускаючи, що ваша позиція не зовсім розумна чи неконструктивна, навіть якщо її розглядати з огляду на ваші власні інтереси. Якщо в ході бесіди ви ловите себе на тому, що не виправдано довго (коли, незважаючи на ваші доводи й аргументи, партнер продовжує демонструвати нерозуміння вашої позиції чи сумнів у її правильності) намагаєтесь довести достоїнства своєї позиції, виправдати значущість своїх цілей і намірів – це тривожний і важливий сигнал! Будьте впевнені, що майже напевно ви є об'єктом тактичного маневру. І головна мета такого маневру – послабити вашу рішучість досягти своїх цілей. Коли це відбувається, припиняйте всі спроби виправдовувати свою позицію. Ви можете легко відновити моральний хід обговорення, займаючи таку позицію: “Я розумію, що ви не зовсім схвалите мої цілі й прагнення. Але вони дійсно щонайкраще відповідають моїм інтересам, потребам і важливі для мене. Тому давайте краще разом подумаємо, що ми можемо зробити, щоб задовольнити і ваші і мої інтереси”.

Провокування вашого замішання і дезорієнтації. Основний задум такої тактики – перекинути, розстроїти, порушити ваші плани, вивести вас з рівноваги, спонукати до дій і висловлень, що можуть завдати шкоди вашим інтересам. Як правило, такі прийоми реалізуються у формі заздалегідь спланованої дії чи висловлення, що зовсім несподівані для вас і немов “випадають” з нормального ходу бесіди. Такий же ефект дезорганізації в бесіді можуть викликати і “незаплановані” агресивні реакції партнера з

авторитарною структурою особи, для якої приниження й образа інших людей, прагнення “загнати їх у кут” – типова форма взаємодії, звична форма задоволення потреби влади. Незалежно від “навмисного” чи “спонтанного” використання цієї тактики, вона, як правило, реалізується у формі несподіваних провокаційних питань, явних образ чи висловлювань, що принижують ваше особисте достоїнство. Протидія такій тактиці – це холоднокровність, спокій, використання гумору, стримування від реакції “колінного рефлексу” використання прийомів ефективного захисту від агресивності, повторне “запрошення” партнера до конструктивного обговорення питання, про що докладно говорилося вище. Коли ви чуєте на свою адресу образливе зауваження, не пов’язане з темою бесіди, зберігайте самоконтроль. Немає нічого ефективніше проти такої тактики, незалежно від того, у який фора це робиться, як залишатися спокійним і чемно розсудливим. Діючи так, ви раптом побачите, що саме ваш опонент виявляється в стані замішання і дезорієнтації. Він просто не знає, як йому діяти далі, а ви самі виявляєтеся в більш вигідному стані.

Формування враження, що партнер настроєний на співробітництво. Ваш опонент тим чи іншим способом демонструє вам високий рівень розуміння ваших проблем, поточних потреб, однак одночасно висловлює співчуття, що не може допомогти чи зробити вам послугу; службові функції не дозволяють прийняти вашу пропозицію; можливості дуже обмежені, щоб погодитися з конкретним шляхом дій; прийняття рішення не входить у сферу його компетенції тощо. Іншими словами, при зовнішній демонстрації готовності до співробітництва відсутня готовність взяти на себе конкретні зобов’язання на користь співробітництва. Ви не одержите нічого, крім прояву симпатії, підбадьорення, словесної підтримки і дружнього прохання позитивно поставитися до його власних потреб та інтересів. І оскільки ваш милий, розуміючий співрозмовник готовий щось зробити для вас і “активно” шукає можливість допомогти вам, ви, спонукувані почуттям подяки, також виявляєте готовність відповісти йому взаємністю цілком конкретними кроками на користь його інтересів. Виникає ситуація, коли партнер намагається підсунути вам “обгортку від цукерка”, а замість одержати самому цукерку. Реагувати на таку ситуацію не складно. Головне – вивільнитися, “відсторонитися” від помилкового почуття провини й обов’язку. Оскільки ваш опонент не може нічим допомогти вам, просто відмовтеся від взаємодії з ним надалі. Ви маєте на це повне право. Ставте свої цілі та інтереси на перший план і пов’язуйте свої відповідні кроки на користь опонента саме з задоволенням ваших потреб. Не забувайте, що ділове співробітництво складається не тільки з вираження співчуття і симпатії. Це лише важливий компонент спілкування. Зрештою ділове співробітництво – це цілком конкретні кроки, дії і зобов’язання обох сторін, спрямовані на досягнення чи задоволення інтересів і потреб обох учасників спілкування. Не дозволяйте втягти себе в якісь конкретні

зобов'язання в обмін на розуміння, порожню обіцянку, співчуття і т. п. з боку кого б то не було, навіть того, хто відіграє роль приємної людини, але не готовий до взаємодії.

Гра на вашій нетерплячості. Основна мета подібних тактик – створити у вас враження, що бажана угода майже досягнута, “майже в руках”, коли насправді це не так, фактично ваш опонент лише демонструє ентузіазм і готовність піти на згоду. Усі деталі згоди вималювалися у чітку картину, і в цей момент він заявляє: “Якщо ми зможемо втрясти і цю дрібничку...”. У практиці ділових бесід такий прийом називають “висячою морквиною”, до якої можна дотягтися. Однак з кожним кроком уперед “морквиною” віддаляється і викликає бажання схопити її, зробивши ще один крок. Використовуючи цю тактику, ваш опонент постійно підтримує у вас стан передчуття близького укладення бажаної згоди. Усі спірні питання улагоджено, він фактично підводить ризику і, образно виражаючись, “пропонує вам ручку, щоб ви поставили свій підпис”. Ви вже даєте згоду й у цей час чуєте відповідь: “Так, поки я не забуду...”. І далі в обговорення вводиться ще одна “дрібничка”, яка повинна бути відрегульована перед остаточною угодою, і ця “дрібничка” хоче від вас додаткових поступок. В інтересах досягнення угоди, яка вже “витає в повітрі”, ви уступаєте і знову “тягнете руку для підпису”, але знову чуєте: “Так, щоб поставити всі крапки над “і”, давайте ще втрясемо пару речей...”. І процедура повторюється. Подібна тактика використовується опонентом для того, щоб граючи на вашій нетерплячості, дійти згоди.

Психологія управління. Угода здається для вас майже очевидною – все, що від вас потрібне, так це допомогти партнеру “заповнити порожні бланки”. Не впадайте в самообман і не вважайте, що угода у вас “майже в кишені” доти, доки “бланки залишаються незаповненими”. Твердо залишайтеся на ґрунті чіткого розуміння своїх інтересів і пріоритетів, інакше ви уподібнитесь людині, яка підраховує курчат, які ще не вилупилися з яйця.

Гра на вашому почутті безвихідності. Основна мета подібних тактик – підвести людину до того, щоб вона сама повірила в “єдиний” вихід з важкої ситуації, що склалася, коли труднощі збільшуються, матеріальні проблеми зростають. Ця тактика – звичайне явище під час ведення ділових переговорів у сфері бізнесу. Якщо ви потрапляєте на вудку такого впливу, то ваша свідомість легко “утягується” у тривожний розгляд тільки негативних аспектів і наслідків сформованої ситуації. Відбувається своєрідне “звуження поля сприйняття” свідомості – ви втрачаєте бачення ситуації в більш широкій перспективі і, як наслідок, упускаєте об’єктивні можливості конструктивного підходу до її вирішення. Труднощі можуть стосуватися будь-яких аспектів вашого життя, службового стану, престижу, кар’єрних домагань, вашого здоров’я і благополуччя, здоров’я та безпеки ваших близьких, матеріальних проблем тощо. Потрапляючи в пастку песимістичного розгляду своїх перспектив, ви практично самі “умовляєте” себе прийняти те, що вам пропо-

нується як останній шанс для виходу із загрозованої невизначеності і драматичної руйнівності сформованої ситуації. Природно, готових рецептів виходу з важких життєвих ситуацій, будь то особисті чи службові, запропонувати не можна. Коли на вас чиниться вплив, який провокує почуття безвихідності, важливо зберігати холоднокровність і спокій настільки, наскільки це можливо, установку на аналіз і оцінку ситуації в широкій перспективі, на цілеспрямовану наступальну роботу, щоб знайти вихід із ситуації, що створилася, з мінімальними утратами чи вигодою для своїх потреб та інтересів. Однак перш ніж ви щось почнете, тверезо і систематично перевірте, проаналізуйте, упевніться, чи є пропонуваній “останній шанс” таким насправді. Ретельно розглядайте доводи, аргументи, докази, припущення про наслідки, висунутих співрозмовником на користь своєї пропозиції. З’ясуєте суперечності, розбіжності, слабкі місця в його позиціях, використовуючи тактики маніпулювання. Іншими словами, будь-якими способами прагніть одержати максимум інформації про пропозицію партнера для оцінки і вибору відповідальних кроків з урахуванням довгострокових перспектив: які будуть наслідки розвитку ситуації, якщо ви: а) відмовитеся від пропозиції опонента; б) приймете його; в) зробите інші кроки чи використаєте можливості, не пов’язані з його пропозицією (наприклад, звернетесь за допомогою до третьої особи, організації, зважиться піти на поточні втрати з метою збереження довгострокової перспективи тощо). У будь-яких життєвих ситуаціях завжди корисно залишати двері відкритими для можливої конструктивної взаємодії в майбутньому, у тому числі, коли до вас використовується тактика провокування безвихідності з пропозицією “останнього шансу”. Пам’ятайте, що в таких ситуаціях ефективні прийоми ділової бесіди з більш слабкої позиції. Користуючись викладеними рекомендаціями, ви можете побачити, що тон міркувань вашого опонента, який спочатку нагнітав паніку, поступово “зменшує обороти”, стає більш помірним, і виявляється, що первинна мета “останнього шансу” може виявитися не такою, як та, на яку він спочатку претендував. Природно, не можна виключити обставини, коли в результаті аналізу й обговорення всіх аспектів ситуації і пропозиції партнера ви дійсно дійдете висновку, що прийняття його пропозиції – кращий вихід зі становища, яке створилося. Однак це буде усвідомлений вибір, а не поспішне прийняття пропозиції опонента під впливом почуття безвихідності.

Гра на почутті жадібності. Основний задум цієї тактики – переконати опонента скористатися незвичайною можливістю, що відкрилася, з метою наважитися прийняти ризиковану пропозицію, яка обіцяє величезні вигоди в майбутньому. Образно кажучи, це – “зворотній бік медалі” в порівнянні з тактикою провокування безвихідності. Тут ви “стрибаєте у вир” але для того, щоб уникнути лиха, нещастя, вас спонукають “стрибнути”, щоб виявитися біля “горщика з золотом” наприкінці ризикованих дій, коли почуття жадібності “включається” у процес переконання. Щораз, коли вам пропонується унікально вигідний шанс, що містить імовірність величезного

ризик, головне – твердо залишатися на ґрунті реальності, не дати вашій жадібності “мазати вам очі”. Ретельно аналізуйте й оцінюйте усі фактори, обставини, перспективи і можливі наслідки ризикованого рішення, щоб переконатися в його реальності. Скрупульозно з’ясовуйте можливі деталі, вимагайте підтвердження, висловлюйте сумнів, змушуючи партнера розкривати додаткову інформацію. Порівняйте можливі наслідки із своїми пріоритетами і довгостроковими перспективами партнера, розглянуті раніше. Така лінія поведінки в ситуаціях “ризикованого унікального шансу” допоможе вам уникнути пастки, утримати вас від необдуманого рішення.

Використання запланованих “важких” поступок. Ця тактика використовується для того, щоб спонукати партнера зробити відповідну поступку в іншому, більш важливому питанні. Її суть полягає в тому, що слідом за досить активними запереченнями опонент, як би неохоче (“через силу”) погоджується зробити поступку в якомусь питанні, що у свою чергу буде спонукати партнера з більшою легкістю зробити таку в іншому питанні. Здійснюючи цей задум, опонент починає обговорення з другорядних розбіжностей, створюючи враження, що вони займають головне місце в проблемі, а попереду “маячить” тупикова ситуація. І потім, саме в цей момент, “дозволяє” умовити себе піти на поступку. Тепер черга за вами – партнер починає тиснути на вас і спонукає зробити взаємну поступку, але в іншому, головному пункті розбіжностей. Тому, коли на вас здійснюється вплив, вам належить відповісти взаємністю на “примирливі жести” іншої сторони, головне – зберігайте ясну перспективу. Кожний учасник ділової бесіди вправі очікувати від свого опонента відповідної готовності чимось поступитися заради досягнення угоди. Однак ви ж не хочете, щоб вас змусили на велику поступку в головному питанні тільки через претензію партнера, що його незначна поступка також істотна. Заздалегідь чітко встановлюйте, які питання в обговорюваній проблемі є для вас головними, а які другорядними. Потім переконаєтеся, що “обмін” буде дійсно еквівалентним, а не здаватися таким. Постійно оцінюйте і “підраховуйте”, що даєте ви і що одержуєте, співвідносячи це з вашим розумінням головних і другорядних пунктів розбіжності. І тоді будь-яка нерозмірність, невідповідність у балансі “даю – одержую” швидко виявитимуться.

Навмисне “затягування” часу обговорення. Загальний задум подібної тактики – підтримувати у вас стан впевненості, що угода може бути досягнута в будь-який момент. Аналогічно до тактики “висячої морквини” вона змусить вас думати, що всього лише одна маленька поступка з вашої сторони відокремлює учасників спілкування від угоди. Тактика складається з двох видів “взаємно переплетеної” поведінки партнера – видимого співробітництва і відкладання, відтягування, щоб змусити вас на поступки. Ви починаєте підозрювати, що опонент намагається виграти час, і саме в цей момент він починає поводитися в дусі “енергійного” співробітництва. Потім настає такий період обговорення, коли вам починає здаватися, що зрештою ви зможете вирішити розбіжність, яка виникла. Але потім якимось обговорення знову починає затягуватися і

“гальмуватися” саме в цей момент. Очікувана угода то зникає, то з’являється знову в межах досяжності, і ви, думаючи, що усе ще можете її досягти, знову сподіваєтесь на благополучне вирішення проблеми. Протистояти тактикам подібного виду не так легко. Ви можете вказувати співрозмовнику на обмеженість часу, на те, що він навмисно затягує час, але ці реакції можуть викликати у відповідь лише перепрошуючу посмішку, туманну обіцянку, запевняння і впевненість в успіху. Одна з можливих ліній протидії такій тактиці може складатися в наполегливому нагадуванні йому, щоб він справою підтвердив свій намір до співробітництва. Помітивши, що його запевняння до готовності діяти в інтересах обох сторін не зрушуються з місця, наполягайте на тому, щоб партнер почав конкретні кроки, і постійно тисніть на нього у цьому напрямку, не даючи йому “ухилитися”. Якщо ви в ході попереднього обговорення погодилися на поступку чи інші “просування” на його користь, то дайте йому зрозуміти, що ви не можете гарантувати їх виконання у випадку, коли з його боку не буде ніяких відповідних конкретних дій протягом розумного періоду. Ви можете також висловити пропозицію відкласти обговорення проблеми доти, доки інша сторона не буде готова обговорювати її в більш конструктивному плані.

Провокування вашого інтересу до партнера. Зміст цієї тактики – так вразити опонента в ході бесіди, щоб він сам захотів розвивати стосунки з іншою стороною. Тобто ваш опонент так сильно рекламує себе (свої здібності, можливості, ресурси, вплив тощо), що ви переконуєте себе в доцільності встановлення з ним особистих ділових стосунків, погодитися з його баченням поточної ситуації, піти на певні поступки тепер, сподіваючись одержати для себе певні вигоди в майбутньому. Подібна тактика може бути дуже ефективною, оскільки кожному приємно, та й корисно, встановлювати і розвивати стосунки з тими людьми, що мають високу репутацію, престиж, великі можливості, здібності, вплив і т. п. Однак є небезпека, коли ви дозволяєте собі піддатися “зачаруванню” опонента і піти на певні поступки, сподіваючись одержати вигоду в майбутньому. Ви втрачаєте бачення своїх власних пріоритетів. Тому під час ведення бесід і розвитку стосунків завжди треба бути уважним і обережним, коли ваш партнер явно прагне чимось вас сильно вразити і спонукає піти на конкретні поступки. Якщо у вас виникає таке відчуття, згадаєте про ваші пріоритети. Не потенційні можливості опонента дають вам вигоду в поточній ситуації, а досягнення поставлених вами цілей. Звичайно, ігнорувати потенційні можливості співрозмовника нерозумно. І це тим більш справедливо в сфері бізнесу, оскільки цей фактор можна з успіхом використовувати для “просування вперед” своїх цілей, і заради цього можна йти на поступки. Однак і в подібних ситуаціях ви повинні поставити перед собою запитання і знайти відповідь на нього, чому і для чого партнер надмірно рекламує себе перед вами? Не треба забувати, що ваша мета – поставити собі ясну перспективу на майбутнє. Тому до тих пір поки перспектива розвитку стосунків з таким партнером не дає доказових основ для реалізації ваших

цілей, будьте уважні й обережні. Сприймайте його саморекламу як інформацію “з інших рук”, що вимагає подальшої перевірки. У роботі з такими партнерами корисно дотримуватися такої установки: “Не розповідайте багато про те, що ви зробили для інших. Краще скажіть, а потім і доведіть, що ви збираєтеся зробити для мене і що це мені “буде коштувати””.

“Заколювання” з метою “убити” пізніше. З боку партнера вам пропонується невелика “ініціативна” послуга, супроводжувана зауваженнями типу: “Не варто турбуватися”; “Мені це нічого не коштує”; “Це від чистого серця, з поваги до вас” і т. п. Співрозмовник у такий спосіб дає зрозуміти, що прийняття його послуги не буде означати для вас ніякого відповідного зобов’язання. Після того як ви прийняли цю послугу, ваш новоспечений приятель – оскільки таким зарекомендував себе – просить вас погодитися з пропозицією, що обіцяє вам подальші вигоди. Звичайно, ви розумієте, що якась “плата” з вашого боку. Природно, у його пропозиції є “дещо” і для нього. Але ви ж не будете відкидати можливість розумної вигоди для друга, чи не так? Остерігайтеся! Коли вас хтось запрошує “посидіти в кафе”, “поланчувати”, “поспілкуватися в ресторанчику” і наприкінці дружньо відводить ваші спроби оплатити свій рахунок, можете тримати парі – у майбутньому ваша плата за напої набагато перекриє витрати вашого партнера за проведений вечір. Не дозволяйте собі “попасти на вудочку” такої обставини просто з почуття провини, оскільки раніше ви дозволили умовити себе прийняти його послугу за допомогу. Аналізуйте будь-яке прохання чи пропозицію з боку “люб’язного” опонента, що пропонується вам з особливою увагою і дбайливістю. Ви можете чемно, без будь-яких вибачень відмовитися від пропозиції чи прохання. Якщо ваш “друг” дійсно щирий у своєму прагненні сприяти вашим інтересам, то він зрозуміє, що ви повинні дотримуватися своїх уявлень про свої інтереси, а не його. Не впадайте в ілюзію щедрості. Коли відносно вас використовується та чи інша маніпулятивна тактика, ви легко зможете розпізнати її задум щоразу, поки ви чітко і твердо зберігаєте у свідомості свої головні інтереси. У кожному випадку основна мета – відвернути вас від цих інтересів, спантеличити й одержати вигоду, ґрунтуючись на вашій перекрученій реакції. Залишайтеся на позиції реальності в сприйнятті своїх пріоритетів, установлених вами самими на певну перспективу. Усвідомлюйте різницю між справжніми зобов’язаннями на користь ваших інтересів і порожніх обіцянок, між поведінкою, що наближає до ваших цілей, і поведінкою, яка веде вбік. Зберігайте ваші польоти фантазії під контролем свідомості.

3.4.5. Регулювання діяльності та взаємин підлеглих

Багато які недоліки, вади і навіть трагедії в роботі різних організацій і установ (систематичне порушення в ділових стосунках обіцянок і прямих юридичних зобов’язань, погана якість продукції, низький рівень обслуговування, аварії і катастрофи) багато в чому обумовлені низькою трудовою, виконавською і технологічною дисципліною.

З іншого боку, великі досягнення, успіхи пов'язані з високим рівнем дисципліни, внутрішньої мобілізованості працівників на вирішення ділових завдань, ініціативності.

Деякі керівники вважають, що діяльність і взаємини повинні регулюватися тільки формальними, що мають юридичну чинність розпорядженнями: правилами трудового розпорядку, посадовими інструкціями, наказами адміністрації, всілякими нормативами, трудовим та іншим законодавством. Але працівники, не пов'язані з управлінням, часто навіть не знайомі з юридичними нормами, які визначають їх права й обов'язки, а виходять з того, що усе визначають не вони, а особисті зв'язки, загальна атмосфера і неформальні стосунки. Утім, іноді буває і навпаки.

Виникає природне запитання: а як повинно бути в ідеалі, як правильно? Треба сказати, що обидві крайності ущербні і страждають односторонністю.

У реальному житті будь-якого колективу існують дві сторони: обов'язкові для всіх єдині правила та порядки і людські стосунки (формальні та неформальні норми поведінки).

Десятиліття “повзучої бюрократизації” породили безпрецедентну в історії хвилю циркулярів, розпоряджень, інструкцій, що дуже часто суперечать один одному. Вони сковують, обмежують ділову активність працівників і керівників. У багатьох випадках несумлінний співробітник, що не бажає виконувати ту чи іншу роботу, майже завжди міг знайти для цього “законну” підставу, прикриваючись якою-небудь інструкцією. І в той же час ініціативна людина, яка шукає нестандартні, дійсно найкращі рішення змушена балансувати на грані дозволеного, переходити цю грань, порушувати інструкції, піддаючи себе ризику відплати з боку адміністративно-контрольної машини.

При засиллі формальних показників ефективності діяльності і для керівників і для рядового працівника найчастіше важливо було не стільки виконати роботу, скільки вміло за неї відзвітувати. При цьому маються на увазі не прямі приписки, а більш “безвинні” маніпуляції з цифрами, термінами, показниками, резервами, які одержали свого часу майже загальне поширення. У моральному плані вся ця система створення видимості благополуччя стояла на двох опорах: зовнішньої показної ретельності, що імітувала “горіння на роботі”, і на загальній круговій поруці в прихованні недоліків, що діяла як по горизонталі, так і по вертикалі.

На сьогодні у сфері трудової діяльності відбулися об'єктивні зміни. Будь-які імітації справи втратили сенс, почала цінуватися лише справді хороша робота. Тим самим створюються передумови для істотних змін трудової моралі. Хороша робота стає основою і поваги колег, і самоповаги працівника.

Дисципліна – одна з основних умов утворення й існування трудового колективу, вона забезпечує певний розпорядок у діяльності людей. Дисциплі-

ліна – це не тільки розумна активність, що забезпечує планове досягнення колективної мети, але і здатність гальмування, затримки всіх тих тенденцій, що заважають реалізації цієї мети. Дисципліна – явище моральне. В основі дисципліни лежить усвідомлення громадського обов'язку, почуття відповідальності перед колективом за доручену справу, звичка строго виконувати трудовий розпорядок.

У сучасних умовах на більшій частині робочих місць (у всякому разі в сфері кваліфікованої праці) недостатньо однієї акуратної ретельності, тобто того, що називають виконавською дисципліною. І об'єктивні умови праці, і психологія сучасного працівника настійно вимагають їх доповнення трудовою ініціативою, активністю і самостійністю в роботі, а на ряді службових позицій – винахідливістю і заповзятливістю.

З погляду керівництва трудовими колективами, ініціатива і дисципліна є дуже важливими показниками рівня управління і багато в чому залежать від умілої роботи керівників.

Одним з напрямків дослідження взаємозв'язку спілкування і діяльності є аналіз мотиваційних механізмів спільної трудової діяльності. Які механізми спонукають людину добре працювати? Коли в старовину хотіли сказати про працівника хороше, то говорили: “Він працює не за страх, а за совість”. Крім них, є ще один механізм – інтерес, причому такий, що розуміється широко: не тільки в матеріальному, але й у морально-психологічному змісті.

Існує безліч теорій мотивації трудової діяльності, але усі вони зводяться до двох протилежних підходів. Відповідно до одного з них, середня людина від природи ледача (прагне працювати якнайменше), не любить відповідальності (віддає перевагу, щоб нею керували), консервативна (не любить змін) та егоцентрична, тобто їй байдужі інтереси організації, де вона працює, а важливий лише заробіток і по можливості спокійне життя. З подібного погляду, природно, впливають і відповідні принципи керівництва: твердий зовнішній контроль за діяльністю працівника, а також вплив на нього за допомогою “батога і пряника”.

У рамках іншого підходу людина оцінюється з гуманістичних позицій: як істота споконвічно працююча, схильна до участі в суспільно корисній праці, готова брати на себе відповідальність і підкоряти особисті інтереси цілям організації, у якій вона працює. Ці споконвічно позитивні якості можуть бути придушені або недотепним і неправильним управлінням, або системою несправедливих суспільних відносин, але вони можуть бути і розвинуті і поставлені на службу загальній справі за допомогою залучення працівника в управління справами організації, через розвиток механізмів самоврядування і самоконтролю.

Відомо, що дріб'язковий контроль і регламентація заглушують у людини, творче начало, перетворюючи її в безвідповідальний, безініціативний “гвинтик”. Примус не може замінити тієї внутрішньої енергії, що ви-

никає з вільної діяльності, з вільної зацікавленої праці, що розкриває всі сили людини. Особливо недоречний і неефективний примус в умовах сучасної професійної діяльності, де усе більш переважає кваліфікована праця, що вимагає високої точності, внутрішньої відповідальності й самоконтролю, самодисципліни, заснованої не на страху покарання, а на особистій зацікавленості чи на моральній свідомості трудового обов'язку, а краще – на сполученні того й іншого. Застосування методів впливу, що регулюють діяльність і взаємини в колективі, повинне спиратися на знання мотиваційних механізмів спільної трудової діяльності й особливостей мотиваційної сфери конкретного працівника. Це підвищує ефективність впливу.

Прохання є одним з найбільш уживаних прийомів впливу в арсеналі авторитарного керівника в ситуаціях високої дисциплінованості колективу. Він належить до розряду гуманних засобів регуляції поведінки і використовується навіть тоді, коли немає уявлення про розумові або професійні здібності підлеглого, а ділові взаємини регулюються чітко визначеними правовими нормами, і підпорядкування вказівкам начальника строго обов'язково.

Можна сказати: “Я прошу вас підготувати... написати... зробити і т. п.”. Бажаючи додати більш ввічливий і теплий відтінок, додають: “Будь ласка”; “Будьте ласкаві”; “Зробіть послугу” тощо. Прохання – це дія, звертання до емоційно-вольової сфери особистості підлеглого. Від нього потрібна та чи інша негайна і конкретна реакція (щось зробити, сказати, принести чи навпаки, не говорити, не робити).

Захист, допомога і підтримка. Ці прийоми застосовуються у випадках, коли підлеглі, спонукувані цінними мотивами, перейшли припустиму межу і зробили вчинок або виявилися в скрутному положенні, у тривалому напруженому стані через невдачі, побутової непорядкованості, сімейні чи службові конфлікти, хронічної перевтоми. Під впливом екстремальних ситуацій може виникнути стрес (розд. 10).

Начальник за допомогою службового становища й авторитету захищає свого підлеглого, відводить обвинувачення, підлеглий щасливий. Цей прийом має сильний емоційний вплив, але застосовувати його слід лише в крайніх випадках, коли керівник переконаний у випадковості, ненавмисності вчинку, в ефективності цього способу впливу.

Керівник допомагає і підтримує, знімає напругу, надаючи додатковий час для завершення невиконаних робіт, короткочасне відрядження, розвантажує від “завалу”, дає не дуже складне завдання, за якісну роботу хвалить більше звичайного. В екстремальних ситуаціях потрібна допомога психологів, відвідування кімнати психологічного розвантаження і т. п.

Авторитет керівника, що використовує ці прийоми, різко зростає, тому що підлеглі чекають від свого керівника не тільки вказівок, але і захисту, сподіваються на співчуття і підтримку у важку хвилину.

Критика. Цей прийом керівник використовує для того, щоб неправильні вчинки підлеглих не повторювалися, у ситуаціях незадовільної діяльності і її несприятливих наслідків.

Для запобігання суворості, негативізму з боку підлеглого, можливо-го конфлікту треба прагнути, щоб критика була по можливості більш конкретно і наочною, мала характер спільного обговорення чи навчальної бесіди, а не монологічного “розносу”. Така форма сприятиме прояву в підлеглому почуття сорому з приводу допущених помилок, засвоєнню нового і наступній перебудові його поведінки.

Примушування – це метод, близький до покарання, але не тотожний йому. Суть примушування полягає в тому, що керівник в інтересах справи, зустрічаючи постійне небажання, несумлінність, лінь та опір, може поставити підлеглому в умови, коли така його поведінка чи ставлення до справи стане неможливим або безглуздим. Це може бути напружене, що не порушує прав особистості, завдання, твердий і регулярний контроль, вимога звітувати про зроблену роботу, обмеження і заборона.

Примушування є вольовим методом, вимушеною мірою тиску. Застосовується воно стосовно несумлінних, недисциплінованих співробітників.

Контроль. Необхідність у контролі виникає в керівника в зв'язку з вимогами самого процесу управління наявності зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління. Контроль процесу і результатів діяльності складається в перевірці реалізації прийнятих рішень, фіксації можливих неузгодженостей у роботі підлеглих, відхилень від плану.

Функцію контролю може реалізувати спеціальна служба, співробітники контролюючого підрозділу. Тоді кінцевим продуктом у роботі, що перевіряє, будуть довідки, рапорти і т. п., які містять відомості про керований об'єкт.

Контроль чи перевірка виконання забезпечує, по-перше, можливість з'ясувати, як засвоєна вимога і як вона перетворюється в життя; по-друге, спонукає працівників не тільки у випадку поганого, але і задовільного стану справи до більш активного ставлення до справи. Досвідчений керівник знає, коли і кого варто контролювати. На початку виконання конкретної діяльності контроль часто буває передчасним, до кінця він не може ні попередити помилок, ні прискорити процес виконання, тому що термін уже закінчується. Одних людей варто контролювати частіше, інших рідше, а деяких і зовсім можна не перевіряти. Важливо поставити справу так, щоб сам колектив за допомогою своїх уповноважених здійснював самоконтроль своєї діяльності. Контролюються насамперед діяльність тих працівників чи підрозділів, чий результати відхиляються від норми (основи і критерії контролю).

Таким чином, будь-який контроль припускає:

– наявність норми діяльності для співробітника чи підрозділу, що перевіряється;

- вимір фактичного стану чи результатів діяльності;
- порівняння норми з результатом (фактичним станом) для оцінки відхилення;

- вказівка тому, кого перевіряють, на виявлене відхилення і видачу рекомендацій з поліпшення показників, зниження розбіжностей.

Керівник чи перевіряючий здійснює контроль з метою виявлення справжнього стану справ у колективі, щоб згодом можна було вчасно здійснити коригуючий чи стимулюючий вплив.

Фактичне виконання цільових завдань порівнюється з нормами, встановленими в процесі планування роботи і постановки завдань перед співробітниками. Якщо норми не визначені й не поставлені конкретні завдання, то нема чого і контролювати. Результат контролю залежить від:

- правильного визначення цілей контролю;
- визначення пов'язаних з цими цілями контрольних величин;
- забезпечення незалежності тих, хто перевіряє;
- надання доступу до всієї необхідної інформації;
- укомплектованості бригади перевіряючих фахівцями необхідної кваліфікації і в достатній кількості;

- наявності нормальних ділових стосунків і взаєморозуміння з керівництвом та співробітниками підрозділу чи працівником, яких перевіряють;

- високого професійного і морального рівня тих, хто перевіряє;
- уміння тих, хто перевіряє, слухати, переборювати бар'єри спілкування, уникати (особливо на стадії одержання інформації) наказового чи загрозливого тону, моралей, осуду, критики, необґрунтованих обвинувачень і принижень;

- уміння тих, хто перевіряє, планувати свою роботу, вести необхідну документацію і записи;

- уміння оформляти результати перевірки у вигляді довідок, доповідей, службових записок тощо;

- здатності читати критично різні документи і критично оцінювати пояснення виконавців конкретних дій.

Останнім часом у вітчизняній і закордонній літературі серйозна увага стала приділятися проблемам управлінської етики. Дотримання етичних норм у процесі інспектування обумовлює необхідність досягнення етичної чистоти результатів перевірки і виключення негативних наслідків для співробітників, які сумлінно виконують свої службові обов'язки.

Варто визнати, що зараз поки що немає спеціального етичного кодексу контролера, однак це не знімає проблеми.

Поради контролюючому:

- варто створювати та підтримувати високий престиж своєї професії, демонструвати готовність використовувати свої знання і досвід на користь

суспільства й на благо окремих співробітників, маючи на увазі при цьому, що вищою метою всякої контролерської діяльності повинне бути виховання хорошого працівника;

– переконуйте тих, кого перевіряєте, що контроль – це професійна послуга, яку ви їм робите, вона впливає з управлінської відповідальності і має на меті вберегти співробітників від неприємностей;

– уникайте брати на роль перевіряючих людей, які насолоджуються владою, агресивних, жорстоких, нещадних і підозрілих, тому що нерідко це особи з вразливим почуттям власної гідності;

– перевіряючий повинен виходити з того, що помилки властиві людям і при розумному підході більшість співробітників домагається хороших результатів; контролер повинен відзначати добре зроблену роботу, яка, на жаль, занадто часто залишається непоміченою;

– контроль – це постійне порівняння того, що є, з тим, що повинно бути; природно, контролювати може тільки той, хто знає, що повинно бути, і вчасно робить це знання надбанням інших;

– не ставте своєю обов’язковою метою когось “піймати”, “викрити”, “схопити”, тому що така ціль виправдана, якщо є підстави думати, що рішення не виконується свідомо або той, кого перевіряють свідомо зловживає своїм положенням, ухиляється від роботи чи відповідальності, вимагає хабара тощо;

– уникайте участі в контролі з метою пошуку “козла відпущення”, видалення інакомислячих, пошуку “об’єктивних” основ для зміни керівника, бути маріонеткою в чужих руках для розправи з компетентними, але “йоржистими” співробітниками;

– пам’ятайте, що скритий контроль викликає досаду і псує стосунки, якщо перевіряючий використовує приховане спостереження, перевірку вмісту робочого столу, сейфа чи файлу комп’ютера без відома власника; допомога добровільних інформаторів; перевіряє те, що раніш ніколи не піддавалося контролю (і в цьому нема необхідності), – це справи не змінює, подумайте про свій авторитет та про інші методи, перш ніж піти на такий крок;

– час від часу змінюйте прийоми й об’єкти контролю, контролюйте не тільки свою улюблену ділянку, інакше співробітники швидко зрозуміють, що перевіряється, а що – ні, і почнуть навмисне робити незначні помилки в потрібному місці документа для того, щоб більш істотно не потрапило в поле зору;

– не ставте обов’язковою метою перевірки знайти недоліки. Перевіряючі, які дотримуються такої стратегії, як правило, не користаються повагою, оскільки позбавляють співробітників радості від своєї праці. Виявляйте особливу терпимість і обережність при оцінці дій співробітників з перевищенням вимог своїх обов’язків, оскільки вони, хоча і не є

обов'язковими, однак здійснюються заради чийогось блага і, отже, достойні заохочення, а не осуду;

– перш ніж обвинуватити співробітника, запитайте: а) хто вибрав цю людину для виконання завдання, яке вирішене незадовільно; б) хто його інструктував і як це було зроблено; в) чи був відповідний контроль за його роботою;

– не тримайте своїх висновків при собі, виходьте з того, що результати контролю марні, якщо не стануть предметом обговорення на нараді чи в процесі бесіди;

– незважаючи на те, що діяльність перевіряючого досить конфліктна, намагайтеся все-таки встановлювати і підтримувати хороші ділові стосунки з тими, кого перевіряють; а цього можна домогтися, якщо ставитися до співробітника з повагою, обговорювати причини розбіжностей, які виникли, і не заподіювати йому шкоди¹.

Таким чином, під контролем не слід розуміти прагнення керівника викрити когось у неправильних діях, вчинках, а варто надати тимчасову допомогу. Такий контроль допомагає виконати загальну управлінську мету не тільки самому керівнику, але і всім його підлеглим.

У процесі виконання функції контролю керівник стикається з важливою проблемою перестановки акцентів контролю з минулого на майбутнє. Відомий польський учений С. Ковалевський відзначає: “не підлягає сумніву, що краще з 75 % впевненості знати про помилку, яка буде, ніж з 100 % впевненості знайти вже зроблену помилку. На майбутнє можна впливати. Минуле змінити не можна”². Якісно розроблена система контролю повинна виявляти можливі відхилення до їх появи.

Звичайно, не можна говорити про глобальний характер запобігання майбутнім помилкам. Однак, знаючи добре працівників, їх особистісні характеристики, можливості професійного плану та інше, з деякою ймовірністю можна передбачати ступінь і особливості помилок, які вони можуть зробити. У зв'язку з цим важливо застосовувати запобіжні заходи для того, щоб ці помилки не були допущені. Вигідніше визначити фактори, що можуть привести до помилок, ніж реєструвати збитки, карати винних, виявляти вже зроблені помилки.

Соціальні санкції – це види заохочень і покарань, за допомогою яких керівник, співробітники виражають особливу повагу тим, чия поведінка відповідає нормам, і виявляють невдоволення тими, хто їх порушує, тобто вони можуть бути позитивними і негативними.

¹ Див.: Шестаков А.Г. Методы психологического воздействия руководителя на подчиненных в органах внутренних дел. СПб, 1994.

² Ковалевский С. Руководитель и подчиненные. – М., 1973. – С. 86.

Деякі дослідники значно більше уваги приділяють негативним санкціям, розглядаючи їх як норми примушування дотримання інших норм¹, тобто в організованих групах існують процедури, за допомогою яких поведінка “грішних” (тих, що порушують норми) членів приводиться до норми.

Соціальні санкції розрізняються за ступенем формалізації: формальні та неформальні. Існують високоформальні санкції, наприклад такі, як церемонії пошани для тих, чия служба сприяє загальному благополуччю, і покарання чи вигнання для тих, чії дії оцінюються як шкідливі, аж до застосування юридичних санкцій до тих, хто порушує закон. Для більшості людей найбільш діючими виявляються менш формальні санкції, спонтанні прояви схвалення чи несхвалення. Той, хто близький до порушення якогось правила, часто раптом зупиняється, звертаючи увагу на несхвалення з боку інших. Особливо ефективні натяки, плітки, позбавлення відповідних послуг, відмова поважати права порушника, його ізоляція, зневажливе до нього ставлення і т. п.

Покарання – метод, протилежний заохоченню. Його основне призначення – зміцнення дисципліни, коли ставиться завдання загальмувати розвиток небажаних якостей і процесів, викликавши жаль, переживання з приводу провини та її неприємних наслідків. Покарання застосовується під час різних порушень дисципліни, недбайливого ставлення до своїх службових обов’язків, здійснення аморальних проступків.

Нерідко керівники звикають до низької дисципліни співробітників, виправдовуючи її як неминуче зло чи наслідок несприятливих економічних, соціальних процесів у суспільстві. За таким ставленням, як правило, приховуються недостатня підготовленість, незнання психологічних механізмів недисциплінованості й побоювання реакції з боку вищих керівників.

Гіпотетичні причини недисциплінованості:

- прагнення до збудження й активності;
- реакція на перешкоду у разі цілеспрямованої поведінки;
- реакція на недостатньо позитивне ставлення з боку керівника і колеги;
- реакція, спрямована на завоювання автономії та незалежності;
- дії, що демонструються виключно заради потреби відчувати опір.

Вважається, що тільки справедливе покарання здатне привести до позитивних зрушень у поведінці. Надмірне покарання, що ображає достоїнство людини, серія покарань за одну й ту ж провину викликають образу і жорстокість, призводять до зниження результативності діяльності.

Що ж означає справедливе покарання? Одна з групових норм вимагає, що збиток, заподіяний кому-небудь із членів групи чи групі в цілому,

¹ Див.: Шестаков А.Г. Методы психологического воздействия руководителя на подчиненных в органах внутренних дел. – Спб, 1994.

повинен бути відшкодований. І якщо винний не бажає добровільно зробити таку компенсацію, то його варто змусити це зробити. Але в деяких випадках помста – поганий порадник. Минуле не повернути, а зруйноване, особливо у стосунках, відновлюється дуже важко.

Норми, яких варто дотримуватися під час покарання:

– спрямованість на попередження порушення, а не на покарання співробітника;

– інформування співробітників про можливі зміни у вимогах до них;

– посилення дисциплінарних заходів до тих співробітників, які частіше чи в більшому ступені допускають порушення;

– урахування таких факторів під час оцінки порушення і вибору міри покарання, як серйозність порушення, наявність і частота порушень у минулому, наявність обставин, що виправдують, ступінь сумлінності співробітника, вплив порушення і передбачуваної міри покарання співробітників.

Оскільки провина здійснюється з бажання одержати якісь нездолені цінності, переваги, задоволення, то і покарання мають вибиратися насамперед з урахуванням того, щоб надалі очікуване покарання могло придушити негативні бажання. У цьому полягає справжня справедливість і виховна цінність покарання, а не в заповіданні тому, кого карають, страждання і збитку, який дорівнює збитку постраждалої від його дій сторони.

У будь-якому випадку перш ніж карати, варто з'ясувати мотиви, що призвели до порушення, якщо ж з'ясується, що людина мала соціально цінні спонукання, але не врахувала за недосвідченістю деяких обставин, то варто утриматися від прямого покарання.

Покарання зміною стосунків. Прийом заснований на застосуванні негативних формальних соціальних санкцій. Мовчання, відмовлення подати руку, уникання зустрічі, бойкот – це теж своєрідні способи покарання. Співробітник, зважає на думку колективу, має потребу в спілкуванні та позитивній оцінці своїх дій, важко переживає такий “вакуум”.

Прояв обмеження. Знайшовши провину підлеглого, керівник у бесіді з ним говорить, що ставився до нього з щирою повагою, що не міг очікувати чогось подібного, потім виражає своє засмучення, за допомогою змісту слів, міміки і жестів. Прийом заснований на сприятливих взаєминах між сторонами і реальній погрозі їх позбавитися.

Докір містить невдоволення, несхвалення чи звинувачення, висловлене підлеглому з приводу результату роботи, зовнішнього вигляду, а також покладених надій, що не виправдалися, і неоплачених взаємністю послуг. Прийом вимагає мінімальної кількості слів і звичайно виражається словами типу: “Ви занадто багато говорите”; “Який ви невихований!”; “У вас поганий смак!”; “Ви підвели колектив”; “З вами важко розмовляти”; “У вас немає почуття гумору” тощо. Іноді ж досить у таких випадках вимовити “Ай-яй-яй” чи похитати головою. При цьому використовують переважно низькі тони голосу, деяке

співчуття. Створюється враження, що керівник бере немов на себе функцію совісті співробітника.

Сказане означає, що докір повертає об'єкт впливу до усвідомлення тих дій чи норм інтересів, про які він забув, випустив з уваги, але які повинні визначити його поведінку. Основу кожного докору становить норма (правова, соціальна, етична, стандарт діяльності у вигляді колективної мети, плану, програми чи технології). Дорікнути – значить змусити підлеглого бути серйознішим, задуматися і засоромитися.

Коли порушення етичних норм поведінки незначне, то докір може бути висловлено у дружлюбному тоні (ласкавий докір). Використовується прийом для впливу в індивідуальних бесідах і на зборах.

Іронія. М.В. Гоголь писав, що “глузування боїться навіть той, хто нічого не боїться в житті”. Тому цілком припустимим буде в окремих випадках вплив у вигляді тонкого глузування, вираженого переважно в прихованому вигляді та розрахованого на підключення осудливого групового сміху. А для цього треба створити таку ситуацію, за якою порушник чи недостойна людина поставлена в смішне положення. Однак цього мало.

Механізм прийому не може бути зрозумілий, якщо не визнати, що іронія – це ще і стан діючого з характерною установкою. Іронії не вийде, якщо керівник у даний момент не охоплений почуттям суперечності, переваги над явищем чи поведінкою підлеглого, у якому знайшов суперечність, не охоплений бажанням підкорити отримані дані певній ідеї або виключити небажані дії в поведінці співробітника.

Палітра іронії різноманітна: від м'якої іронії над людськими слабостями – до їдкого сарказму при характеристиці економічних і соціальних перетворень у нашому суспільстві.

Одне з завдань прийому – викликати сором і каяття. “Сором, – за визначенням Аристотеля, – це деякого роду страждання чи зниклобість з приводу бід дійсних, минулих і майбутніх, котрі, як уявляється, спричиняють безчестя”. Він може бути викликаний вказівкою на аморальність таких якостей і вчинків, як зв'язок із злочинними елементами, відмова в допомозі товаришу, меркантильність, святенництво, марнославство, дріб'язковість, боягузтво, заздрісність тощо.

Є.Ш. Натанзон виділяє такі види іронії:

Незвичайний наказ. Керівник, побачивши бешкетний вчинок, робить вигляд, що нічого негожого нема, і наказує підлеглому повторити свій вчинок, чим ставить його в смішне становище.

Уявне схвалення. Ставши мимовільним спостерігачем чийогось бешкетництва, керівник з першого погляду начебто нічого не робить для його припинення. Він навіть “схвалює” цей вчинок. Не досягши очікуваного ефекту, підлеглий зазнає поразки, обеззброєний спокоєм і витримкою керівника.

Незаслужене заохочення. Винуватому в цьому випадку створюються “пільги” перед іншими. У результаті незаслуженого заохочення виникає комічна ситуація, що викликає сміх колег.

Наказ вчитися у молодших. Подібне розпорядження зачіпає самолюбство і викликає сміх у оточуючих. Застосовується для “струшування” старих і не бажаючих підвищувати свій професійний рівень співробітників.

Імітування. Прийом реалізується за допомогою імітації дій винного чи шаржування.

Карикатурне зображення винного в стінній пресі. Однак варто визнати, що іронія, хоча і сильний, але ризикований і небезпечний спосіб впливу, оскільки є ні чим іншим, як витонченим публічним приниженням, що виходить від керівника, і винному важко, у силу службового становища, відповісти тим же.

Розвінчування. Метод застосовується для боротьби із зазнайством, розпещеністю, самовпевненістю, честолюбством, проти “знавців” і “артистів”, а також негативних лідерів. Керівник використовує слушний випадок, щоб у присутності товаришів по службі дестабілізувати самовдоволення такого суб’єкта, підкреслити його недоліки, знизити авторитет або позбавити підтримки. “Знавців”, що заважають роботі, звичайно блокують питаннями, відповіді на які вони просто зобов’язані знати, але не знають. Витівки “артистів”, тобто любителів розважитися на заняттях чи зборах, парирують дотепними відповідями, показують неоригінальність їх жартів і пропонують показати переваги в професійних знаннях і уміннях. У разі розвінчування бажано ставити такі питання, щоб той, кого виховують змушений був давати негативні відповіді: “Не знаю”; “Не читала”. Так легше створити в оточуючих переконання, що “король-то, виявляється, голий”.

Збудження тривоги. Завдання, яке вирішується за допомогою названого прийому, полягає в тому, щоб дати можливість порушнику дисципліни відчути тривогу від невідомості покарання. Помічено, що викритий порушник важко переносить очікування санкцій. Однак якщо є впевненість у щирості каяття, то можна не поспішати із службовим розслідуванням, погрозами і покаранням. Важливо створити реальну погрозу покарання, його неминучості, а чи буде реалізоване воно – це питання інше. Погроза покарання змушує задуматися над своєю поведінкою і відмовитися від шкідливих звичок, безглузких намірів і вчинків.

Осуд. Відомо, що осуд, висловлений керівником чи колективом, сприймається так само, як покарання. Осуд – це критика дій і різних вчинків співробітника, що суперечать вимогам норм права і моралі. Д. Карнегі, наприклад, вважає осуд неефективним прийомом, тому що в 99 випадках зі 100 люди ні в чому себе не засуджують. Осуд ставить людину в становище, що обороняється, і спонукає шукати виправдання своїм діям. З цим, мабуть, варто погодитися. Дійсно, людина від природи наділена сприятли-

вим “я” і частіше виправдовує, ніж засуджує свої дії. Щоб знайти підтвердження цій тезі, досить звернутися до офіційних відповідей на критику в пресі. Однак якщо осуд висловлений одностайно всім колективом, то проти нього важко устояти. Осуду передують ретельне розслідування провини. Особа, яка проводить розслідування, пише висновок, на підставі якого відбувається колективне обговорення. Засуджувати може керівництво чи колектив. Чому віддати перевагу? Все залежить від обставин і особистості порушника дисципліни, а також від сформованих у групі норм. Якщо немає впевненості, що колектив засудить порушника, то, очевидно, варто утриматися від публічного розгляду. З більшою ймовірністю можна стверджувати, що в чоловічому колективі не стануть серйозно карати співробітника.

Стимулювання роботи – це система моральних і матеріальних (позитивних і негативних) засобів впливу на працівника, що спонукає людей до інтенсифікації діяльності, підвищенню продуктивності й якості праці, посиленню духу змагання в умовах спільної діяльності людей. Стимуляція праці має бути пов’язана з урахуванням ставлення людей до різних стимулів, їх особистими особливостями, мотивацією, ціннісними орієнтаціями працівників, із соціально-психологічним кліматом і стилем керівництва в колективі. Стимул, високо значущий для однієї людини, може бути неефективним для іншої. Матеріальне позитивне стимулювання здійснюється диференціацією зарплати і грошових премій, наданням безкоштовних або пільгових оздоровчих путівок, коштовних подарунків тощо; моральне – визнанням заслуг, професійних здібностей, наданням можливості для підвищення кваліфікації і просування по службі, допуском на спеціальні заходи, правом розпоряджатися коштами на ділові витрати, мати помічників, секретарів, окремий кабінет, наданням можливості брати участь у семінарах, конференціях в інших містах і країнах тощо. На практиці необхідно об’єднати моральне і матеріальне стимулювання. Виділяють негативні стимули чи осудження, які можуть мати як матеріальний, так і моральний характер: покарання “карбованцем”, позбавлення премії, перенос відпустки, догана, сатиричний малюнок, вираження недовіри. Підлеглому, що не виправдав довіри колективу і начальників, перестають довіряти матеріальні цінності або позбавляють відповідальних доручень, сумніваються в щирості його повідомлень. Це зачіпає самолюбство і стимулює бажання знову завоювати втрачені позиції. Під час впливу на підлеглих з позитивною спрямованістю, ініціативних, але таких, що не доводять початих і обіцяних справ до кінця, доцільніше використовувати удавану недовіру, тобто продовжуючи фактично довіряти співробітнику, переконувати його в щирості своєї недовіри. Прийом припускає підключення механізмів самовиховання.

Заохочення – це схвалення діяльності й поведінки підлеглого. Полягає воно зазвичай у задоволенні потреб співробітника і підвищенні його

статусу. Заохочення сприяє закріпленню позитивних форм поведінки. Крім того, вчинки, що заохочуються, служать еталоном поведінки для інших. Розумне застосування заохочення сприяє розвитку свідомого ставлення до пізнавальної і практичної діяльності, налагодженню позитивних ділових взаємин, викликає почуття задоволення, радості, гордості, наснаги, бажання працювати ще краще. Заохочення сприяє також розвитку почуття власного достоїнства, підвищує авторитет підлеглого в очах колективу, сприяє зміцненню волі. У той же час політика передбаченої нагороди за яку-небудь діяльність може відігравати негативну роль. Використання заохочення пов'язане з дотриманням ряду норм:

а) воно повинне бути справедливим, таким, що враховує характер вчинку, цінність мотивації і ступінь докладених зусиль;

б) при заохоченні необхідно дотримуватись міри, тому що занадто часті заохочення можуть привести до розвитку егоїзму, зазнайства, самовпевненості;

в) його варто об'єднати з пред'явленням нових вимог;

г) воно припускає виявлення і розвиток позитивних якостей.

Крім форм, визначених статутами і положеннями, існує велика кількість прийомів неформального позитивного стимулювання.

Схвалення являє собою позитивний відгук про поведінку підлеглого. Воно виражається короткою реплікою, що підтверджує, що співробітник діє правильно і його вчинок заслуговує позитивної оцінки. Словами “молодець”, “правильно” ми виражаємо схвалення і стимулюємо в такий спосіб активність підлеглого.

Похвала – більш розгорнута оцінка, позитивний відгук з аналізом дій і вчинків. Звучить похвала найчастіше в індивідуальній бесіді на робочому місці чи на зборах, перед строем або випереджає поздоровлення. Похвала з боку керівників сприяє зростанню самоповаги і сприймається як стимул. Використання даного прийому припускає дотримання ряду вимог:

– похвала повинна бути не абстрактною (типу “Ви добре працюєте”), а конкретною, з вказівкою того, які саме дії і чому заслуговують заохочення;

– похвала повинна йти відразу ж за дією, що її заслуговує;

– висловлюючи похвалу, варто пам'ятати, що вона повинна бути відповідною до особистого внеску кожного працівника у вирішенні завдання; при цьому нікого з фактичних учасників не треба залишати поза увагою.

Довіра. Коли керівник довіряє підлеглому зробити яку-небудь дію від свого імені чи від імені колективу – це також сприймається як заохочення.

Керівник може доручати підлеглому: тимчасово вирішувати окремі питання від свого імені; виконувати частину своїх обов'язків; виконувати відповідальні дії, виходячи за рамки звичайних обов'язків. Стимулюючий

ефект даного прийому досягається за рахунок підвищення задоволеності співробітника від процесу праці і встановлення нових позитивних стосунків з керівництвом. Крім того, спільне обговорення цілей підрозділу сприяє перетворенню цілей колективу у власні, а це веде згодом до того, що вказівки керівництва виконуються без внутрішньої опозиції.

Прийом використовується на стадії розробки програми дій у разі впровадження нововведень, для виховання самостійності, ініціативності й творчих здібностей, а також подолання невдоволення службою, розчарування і розпачу.

Турбота. Одним з кращих способів впливу на дорослу людину є задоволення його потреб: фізіологічних (у їжі, одязі, відпочинку, безпеці); соціальних (у контактах з людьми, повазі, престижі, самовираженні, автономії, наданні допомоги іншим); духовних (у знайомстві з творами мистецтва і культури) і практичних (у праці та її результатах).

Надання співробітнику і його родині житла, створення нормальних умов для роботи, видача путівок на санаторно-курортне лікування, організація відпочинку – ці та багато інших питань, як правило, не вирішуються без належної турботи з боку керівника. У свою чергу виявлена про підлеглого турбота викликає в нього почуття подяки керівництву, бажання трудитися ще краще і сприймається як стимул. При цьому не обов'язково керуватися “принципом вентиля”, тобто піклуватися тим більше, чим більші результати в роботі приносить співробітник. Відомо чимало випадків, коли допомога у важку хвилину приводила до корінної перебудови у поведінці навіть, здавалося б, найневправніших підлеглих.

Нагорода – це заохочення підлеглого з видачею реальних матеріальних цінностей. Слід зазначити, що треба шукати нові форми стимулювання праці, дотримуватися широкого і гнучкого їх застосування в колективах. Велике значення при цьому має поліпшення умов праці, побуту і відпочинку працівників, турбота про сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. У тих колективах, де підлеглі відчувають турботу про себе і в той же час знають, що несумлінність, нечесність у роботі не залишаться непоміченими, одержать відповідну оцінку і в матеріальному і в моральному плані. Тому вони трудяться з повною віддачею, в атмосфері впевненості й оптимізму.

РОЗДІЛ 4. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В СТРУКТУРАХ УПРАВЛІННЯ

Часто зустрічається твердження, що “управління” і “лідерство” – це синоніми, що означають одні й ті ж дії. Однак таке твердження помилкове. Життя показує, що можуть існувати лідери зовсім неорганізованих груп, у яких не виявляються типові риси управління. Кожен з нас може легко переконатися в цьому, коли під час дискотеки якась дівчина чи хлопець стає

лідером і за ними починають йти інші. Щось подібне можна побачити і під час футбольного матчу, коли в групі активних уболівальників однієї з команд раптом виявляється найазартніший шанувальник, який стає лідером, впливає на інших, і заражає їх своїм шаленим уболіванням.

Що ж стосується управління та його керівника, то лідери можуть з'явитися і проявитися тільки там, де існують організовані структури взаємодіючих людей, причому ці структури діють стабільно протягом більш-менш тривалого часу, – тобто на підприємстві чи в цеху, банку чи його відділенні, фірмі, навчальному закладі і т. п.

Отже, управління і лідерство – це не те саме, але вони органічно взаємозалежні. Суть їх взаємозв'язку в тому, що лідерство є важливим аспектом управління. Вивчення досвіду різних організацій: виробничих, комерційних, навчальних, дослідних тощо – показує, що здатність бути лідером – одна з ключових умов для того, щоб стати хорошим керівником. Справжній керівник повинен уміти використовувати всі можливості посади не тільки для об'єднання людських, матеріальних фінансових ресурсів заради досягнення групових цілей, але й для того, щоб чітко сформулювати цю мету, надихнути своїх підлеглих на її досягнення. Домогтися успіху можна тільки за наявності чіткої ролі і певної свободи дій у даній сфері діяльності, на що здатний тільки лідер. Здійснюючи функції планування, організації, комплектування штатів і контролю, керівник одержує певні результати. Однак результати можуть бути набагато кращими за умови, що керівник здійснюватиме і ефективне лідерство в керованій ним організації, тобто буде видатним політиком у політичній організації, видатним дослідником – у науковій установі, видатним спортсменом – у спортивній команді і т. ін.

Суть лідерства полягає у наявності послідовників. Іншими словами, людина стає лідером саме завдяки готовності людей йти за ним. Але люди схильні йти за тими, хто ясніше і чіткіше може сформулювати цілі й завдання, які стоять перед ними, визначити шляхи і способи їх вирішення, йти за тими, кого вважають здатним дати їм засоби для задоволення їх власних бажань, прагнень, потреб. А це означає, що лідерство і мотивація вчинків тісно взаємозалежні. Зрозумівши мотивацію, ми можемо краще визначити, чого люди хочуть і чому вони діють саме так, а не інакше. Крім того, і це мабуть найважливіше, лідери здатні не тільки уловлювати ці мотивації, але й підсилювати чи послаблювати їх за допомогою свого впливу і встановленого ними організаційного клімату.

У реальному прояві лідерство виступає як вплив, точніше, як мистецтво чи процес впливу на людей для того, щоб вони по своїй волі прагнули до досягнення групових цілей. Здійснювати лідерство – значить вести за собою людей, керувати ними, направляти їх і бути попереду. Справжній лідер не стоїть позаду групи, щоб підштовхувати і підганяти її; він стає перед нею, прокладаючи шлях, полегшуючи рух вперед і надихаючи на досягнення наміченої мети. Кожна група людей, що працює з повною віддачею і високим ступенем ефективності, має на чолі людину, яка володіє мистецтвом лідерства. Це мистецтво містить принаймні, чотири компоненти: 1) уміння краще за інших бачити мету спільної діяльності групи; 2) здатність розуміти, які мотиви рухають людьми в різний час і в

різних ситуаціях; 3) здатність надихати людей на досягнення цілей; 4) здатність діяти так, щоб створювати в групі атмосферу для виникнення мотивацій, які сприяють ефективному досягненню групових цілей.

Із сказаного випливає, що проблема лідерства – це проблема з'ясування і приведення в дію соціальних механізмів групової інтеграції, що поєднує вчинки різних соціальних спільностей – від малої групи до величезних мас (партиї, націй, народів) навколо однієї особистості чи певної групи керівників.

Тут відразу ж виникає питання: лідер і керівник – це те саме чи ні? В американській соціологічній і політологічній літературі ці два поняття найчастіше вживаються як синоніми. У російськомовному вживанні між ними виявляється істотна розбіжність. Лідера, навіть якщо його запропонували зі сторони, врешті-решт, визнає, приймає, а можливо й обирає ведена ним група чи більш велика соціальна спільність. Це означає, що лідер, як правило, висувається “знизу”, більш-менш демократичним шляхом. На відміну від цього, в більшості випадків керівника призначають “зверху”, ні би нав'язуючи певній спільності, організації і т. п. Іншими словами, лідерство можна позначити вектором, спрямованим знизу вгору, а керівництво – вектором, спрямованим у протилежну сторону (рис.6.1).

Оскільки в різних ситуаціях і в різних спільностях виникають різні типи і стилі лідерства, що істотно відрізняються один від одного характером, змістом, спрямованістю, формами діяльності лідера, остільки дуже важко дати загальноприйняте поняття цього терміну. Найчастіше під лідерством розуміють *співвідносне становище (статус) певної особистості в групі, більшій спільності (партія, нація, країна і т. п.) чи в суспільстві в цілому, що характеризується її здатністю впливати на інших людей, організовувати і направляти їх колективні дії у певних соціальних групах, союзах, соціальних рухах*. Таким чином, лідерство виступає як різновид влади, як своєрідний управлінський статус, що дозволяє лідеру впливати на інших людей і приймати рішення, яким підкоряються члени групи чи їх більшість.

Правильне розуміння суті лідерства і, отже, визначення змісту і способів здійснення соціальної технології лідерства має ґрунтуватися на діяльному підході, відповідно до якого головними детермінантами досліджуваного соціального процесу є цілі й завдання діяльності групи, що визначають, хто найбільшою мірою підходить на роль лідера даної групи і який стиль лідерства, тобто діяльності лідера, виявиться найбільш ефективним.

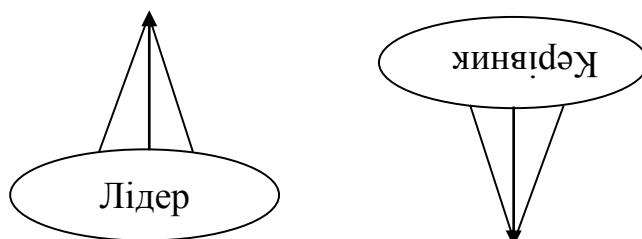


Рис. 4.1. Напрямок руху лідера та керівника

Тип і роль лідерства обумовлені кількома факторами, з яких найбільш важливими, визначальними, є такі: 1) соціально-економічна і політична суть даного суспільства; 2) характер і зміст діяльності групи: група

політична, підприємницька, дослідницька, спортивна, злочинна чи яка-небудь інша; 3) конкретна ситуація, в якій діє розглянута соціальна спільність; 4) структура певної особистості – перенесення вміння володіти собою на вміння володіти іншими.

Лідерство існує скрізь, де є організація і влада, де здійснюється домінування (панування) і підпорядкування. Щоб стати лідером у певній ситуації, людина повинна мати певні соціальні якості, які допомагають їй виділити й очолити саме ті дії людей, яких вона веде, що найбільшою мірою відповідають їх цілям, інтересам, потребам і здатні привести до виконання поставлених завдань. Іншими словами, у суспільному житті дуже часто, особливо в суспільствах перехідного типу, виникають цілком конкретні ситуації в групових взаєминах, що приводять до виділення із загальної маси певних членів групи, які перевершують всіх інших принаймні в одній (а іноді й у кількох) якостях, але оскільки саме ця якість виявляється необхідною у даній ситуації, людина, що володіє нею, стає лідером.

Таким чином, лідером особа стає внаслідок: 1) наявності певної ситуації, що висуває певні вимоги до дій людей, об'єднаних у дану групу, і формує потребу у певному типі лідерства; 2) певних аспектацій (очікувань) до потенційного лідера з боку групи; 3) наявності певних рис у потенційного лідера, певних особливостей характеру, здібностей, волі, мужності, красномовства, вміння повести за собою людей і т. п.

Ось тут і виникає потреба в розробці й застосуванні на практиці соціальної технології лідерства. Щоб привести до бажаних результатів, вона повинна: 1) вичленити основні помітні риси лідера як особистості й особливості його діяльності; 2) вивчити і взяти до уваги особистісні образи лідера і мотиви його переваги, які існують у свідомості його послідовників, що спонукають їх йти за ним; 3) визначити основні характеристики ролі лідера; 4) виявити змістовні (політичні, підприємницькі, дослідницькі та інші) і правові параметри, у яких діє лідер і в які він і його послідовники втягнуті; 5) перевести всі ці аналітичним шляхом отримані показники в практично значущі рекомендації, виконання яких зможе істотно допомогти лідеру здійснювати його лідируючу, провідну роль у даній групі чи спільності більш широкого типу.

Пріоритетне значення в соціальній технології лідерства має визначення **основних функцій** лідера. Для цього найбільш прийнятним і ефективним є комплексний підхід, який дозволяє здійснити оцінку ролі лідера і **його соціальних якостей** з погляду:

- рівня професійних знань;
- вміння завойовувати авторитет;
- наявності волі, достатньої, щоб схилити людей до виконання певних дій;
- вміння керувати і переконувати людей, що йдуть за лідером;
- здатності запроваджувати в життя прийняті рішення.

Якщо керуватися комплексним підходом, то *основні функції лідера* можна звести до таких:

- глибокий аналіз та оцінка ситуації, тенденцій її зміни;
- доведення до підлеглих свого розуміння ситуації;
- вислуховування думок співробітників, уміння їх оцінювати, узагальнювати і використовувати для оцінки ситуації та вироблення правильного рішення;
- визначення напрямку і програми діяльності даної групи чи організації;
- інтеграція членів групи, об'єднання навколо себе мас;
- знаходження, прийняття й обґрунтування оптимальних рішень, спрямованих на активізацію діяльності групи, орієнтованої на досягнення обраних цілей і вирішення завдань, що впливають з них;
- ініціювання відновлення, впровадження інновацій, розрахованих на оптимізацію діяльності групи і підвищення її ефективності;
- підвищення мобільності і гнучкості групи, організації, у першу чергу при впровадженні інновацій;
- поєднання турботи про підвищення ефективності справи (політичної, виробничої, комерційної, дослідницької та іншої діяльності) з піклуванням про людей, про задоволення їх інтересів, потреб, прагнень;
- контроль здійснюваних членами групи, організації дій з погляду їх відповідності досягненню мети;
- мобілізація всіх кадрових, організаційних, фінансових, технічних ресурсів на досягнення цих цілей;
- демонстрація на ділі своїх знань, досвіду, інтуїції, наполегливості, енергії, впевненості в можливості й необхідності досягнення мети, поставленої перед групою, організацією чи спільністю більш масштабного типу – соціальною верствою (класом), нацією, країною.

Щоб могли ефективно виконувати ці функції, лідер повинен володіти рядом соціальних якостей. Зрозуміло, у різних сферах діяльності набір таких якостей буде неоднаковий. Але найбільш типові, успішно реалізовані в різних сферах діяльності, особистісні якості лідера такі: 1) обдарованість; 2) прагнення до знань і високий рівень інтелекту; 3) високий професіоналізм; 4) активність; 5) ініціативність; 6) надійність; 7) помітна зовнішність; 8) високий ступінь впевненості в собі; 9) здатність і вміння формулювати чіткі цілі й завдання, визначати конкретні вимоги для їх досягнення; 10) уміння мобілізувати людей і згуртувати їх навколо себе для досягнення поставленої мети.

Однак для ефективного виконання функцій лідерства структура особистих якостей лідера повинна співвідноситися з особистими якостями, соціальними очікуваннями, діяльністю, інтересами і прагненнями його підлеглих. Тому ефективний лідер немислимий без здатності і навичок ор-

ганізації спільної діяльності з підлеглими, він повинен знати і вміти застосовувати різні соціальні технології, насамперед такі, що навчають, розвивають особистість. Отже, для своєї ефективної діяльності лідер сучасного типу має потребу в знанні і виробленні навичок практичного застосування соціології та психології особистості, поведінки, діяльності та організації.

Для практичного застосування соціальної технології лідерства потрібно мати чітке уявлення про різні класифікації типів лідерів. Звичайно виділяють такі типи лідерів: 1) лідер-натхненник, який пропонує програму діяльності; 2) лідер-організатор; 3) лідерів – генератор ідей; 4) лідер-ініціатор; 5) лідер –генератор емоційного настрою, емоційного притягання людей; 6) лідер-умілець, який впливає на інших своїми вміннями, майстерністю. Оптимальним вважається інтегративний тип лідера, у якому дві чи більше охарактеризовані тут особливості.

Класифікація типів лідерства органічно пов'язана з виявленням стилів поведінки лідерів у групі чи спільноті. Адже ефективність лідерства визначається не тільки особистісними якостями, але й манерою поведінки лідера стосовно його підлеглих. ***Стиль лідерства, – це контекст управління, звична манера поведінки лідера стосовно підлеглих, орієнтована на те, щоб спонукати їх до виконання поставлених перед групою завдань, для досягнення поставленої мети.***

Стиль діяльності лідера – це ступінь, до якого він делегує свої повноваження іншим членам групи (організації), тип владних повноважень, використовуваних ним у взаємодії з підлеглими, його турбота (чи відсутність такої) про інтереси і потреби людей, про розвиток у групі людських стосунків, а, насамперед про виконання поставлених завдань. Кожна група чи організація являє собою унікальну комбінацію індивідів, їх соціальних якостей, взаємин, а кожен лідер – унікальна особистість, що володіє специфічними, тільки їй властивими рисами характеру, особливостями здібностей, волі, розумових актів, спонукальних мотивів діяльності. Оптимальність і ефективність стилю лідерства залежить не тільки від особистісних особливостей лідера і підлеглих йому людей, але й від зміни ситуацій, у яких приймаються рішення і відбувається доцільна діяльність групи чи організації.

Коли в підлеглих переважає потреба в самоствердженні, самоповазі і свободі творчості, тобто орієнтованість на високий рівень самостійності діяльності, супроводжуваної довірчими людськими стосунками, найефективнішим буде стиль розуміння і підтримки, що надзвичайно важливо, наприклад, у дослідницькому чи акторському колективі. Навпаки, стиль лідерства, орієнтований насамперед на виконання завдання, на досягнення мети, виявляється більш відповідним таким ситуаціям, де підлеглі прагнуть до високого рівня виробітку і до відповідної винагороди та впевнені в тому, що здатні досягти такого рівня, і це найчастіше проявляється у виробничих, комерційних і спортивних колективах.

При всіх особливостях спільнот і ситуацій, соціальна технологія вирізняє три основних стилі лідера, що рідко зустрічаються в чистому вигляді, але їх виділення допомагає більш чітко уявити, який стиль, у яких обставинах, за якого складу групи (організації), у якій сфері і для вирішення яких завдань є найкращим. Ці стилі такі: **демократичний, авторитарний і стиль потурання**. Демократичне лідерство втілюється у врахуванні лідером інтересів, потреб, прагнень і думок членів групи (організації), у їх залученні до розробки і реалізації рішень. Авторитарний стиль лідерства передбачає одноособовий управлінський вплив на підлеглих і ґрунтуються на погрозі застосування санкцій. Стиль потурання характеризується малим ступенем впливу лідера на діяльність групи (організації), яка найчастіше функціонує стихійно, її організованість слабка. Формальну і змістовну сторони, що характеризують різні стилі лідерства, можна відобразити в таблиці (табл.4.1).

Сучасна соціальна технологія лідерства виходить з того, що для ефективності його діяльності дотримуватися кількох вимог. Одна з них – забезпечення сталості стильових особливостей у діяльності лідера. Саме стабільність керівництва забезпечує належний баланс між вимогами, висунутими ситуацією, та особистими якостями лідера. А це веде до високої ефективності діяльності групи (організації) і задоволеності людей цією діяльністю.

Серед ситуацій, з якими доводиться стикатися лідеру, найбільш сприятлива для нього діяльності є така, за якої мета ясна, завдання добре структуровані, посадові повноваження в лідера великі, авторитет у групі чималий, відносини з підлеглими хороші й довірчі, що сприяє його впливові на групу.

Стиль лідерства залежить від взаємного переплетення кількох факторів детермінації, але основні з них зводяться до таких:

- структура мети і завдань, розв'язуваних групою (організацією), включаючи звичність завдань, чіткість їх формулювання і структуризації, їх ресурсне забезпечення тощо;

- посадовий стан лідера – обсяг його владних повноважень, можливості використання винагород і санкцій до підлеглих; рівень підтримки лідера його групою (організацією);

- особливості взаємодії між лідером і членами групи, включаючи лояльність (чи її відсутність), що виявляється підлеглими, ступінь довіри до лідера, його авторитет, прихильність членів групи до особистості лідера та ін.;

- особистісні особливості лідера – специфічні риси інтелекту, волі, вимогливості, уважності, чуйності, толерантності, дбайливості тощо.

- Однак ситуації, у яких доводиться діяти лідеру та очолюваній ним групі, рідко залишаються постійними, навпаки, вони часто змінюються. Причому іноді радикальним чином. У такому випадку найбільш ефективним виявляється **адаптивне лідерство**. Адаптивне лідерство виходить з необхідності прояву гнучкості в діяльності лідера і його групи. Щоб правильно оці-

нити ситуацію і внести у свою діяльність необхідні корективи, лідер повинен: 1) добре уявляти здатності і можливості підлеглих; 2) настільки ж добре знати свої власні здібності, можливості; 3) добре усвідомити природу мети і завдань, що стоять перед групою (організацією); 4) чітко уявляти потреби, інтереси і прагнення, якими керуються члени групи; 5) мати точне уявлення про межі своїх повноважень; 6) уміти оцінювати, а якщо буде потрібно – поліпшувати якість інформації, на основі якої приймаються і здійснюються рішення і плани дій. А це означає, що лідер повинен бути завжди готовим, по-перше, до переоцінки суджень і планів дій; по-друге до відповідної зміни стилю своєї власної діяльності.

– Лідер, що вибрав певний стиль керівної діяльності і суворо його дотримується, оскільки цей стиль добре зарекомендував себе в минулому, може виявитися нездатним здійснювати ефективно лідерство в ситуації, що змінилася. Тому, якщо людина збирається бути лідером якомога довше й ефективніше, то вона не може собі дозволити застосовувати тільки один стиль діяльності протягом усієї своєї кар'єри. Потрібно навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, вибираючи найбільш придатний для конкретної ситуації. Якщо все-таки доведеться вибрати один, то найкраще зупинитись на **адаптивному стилі лідерства**, орієнтованому на: 1) мінливу реальність; 2) мінливі умови діяльності групи (організації); 3) зміну у завданнях діяльності, для досягнення поставленої мети; 4) зміни критеріїв оцінки, результативності діяльності, як власної, так і очолюваної групи (організації).

– А це означає, що в одних випадках лідер повинен уміти виступити в ролі прапороносця, натхненника, який має власне бачення реальності і тенденцій її розвитку, висунути привабливий ідеал, здатний залучити маси. Яскравими представниками такого типу лідерства були засновники світових релігій – Ісус Христос, Будда, Магомет, засновники революційних і політичних рухів, перетворювачі суспільства – Петро Перший, Наполеон, В.І. Ленін, М. Ганді, Дж. Неру. В інших випадках і ситуаціях лідер має взяти роль **служителя – виразника інтересів** своїх прихильників і виборців, виступаючи і діючи від їх імені. Як приклади діяльності такого типу лідерів можна назвати Ф. Рузвельта, Л. Ерхарда. У зовсім інших ситуаціях лідер може виступити в ролі **закликача-торговця**, що виділяється здатністю привабливо піднести свої ідеї і плани, переконати маси в їх перевагах, змусити “купити” ці ідеї чи “купитися” на ці ідеї, а потім залучити до їх здійснення. Типовий приклад тут – А. Гітлер.

Таблиця 4.1.

Класифікація стилів лідерства

Стилі лідерства	Формальна сторона	Змістовна сторона
Демократичний	Інструкції у формі пропозицій. Товариський тон у стосунках зі співробітниками. Похвала та осуд – на основі порад з членами групи. Розпорядження і заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи	Заходи плануються та обговорюються в групі. За реалізацію пропозицій відповідають всі. Всі розділи роботи не тільки пропонуються, а й обговорюються. З головних питань у групі приймаються загальні рішення. Влада ґрунтується на довірі
Авторитарний	Інструкції та розпорядження у формі наказів. У стосунках з підлеглими – командна мова. Похвала та осуд здійснюються одноособово. Розпорядження і заборони – у беззаперечному тоні. Позиція лідера – над групою	Заходи плануються заздалегідь лідером, а група повинна їх здійснювати. За реалізацію розпоряджень відповідають вповноважені на це люди. Всі розділи роботи здійснюються беззаперечно за розпорядженням керівника. Усі головні питання діяльності групи вирішуються одноособово лідером. Влада ґрунтується на підлеглості
Потураючий	Інструкції та розпорядження – конвенційні, можуть змінюватися при узгодженні з групою або її окремими членами. Стосунки зі співробітниками формально-байдужі, відсутнє ділове співробітництво. Відсутні похвала та осуд. Заборони відсутні. Позиція лідера – непомітна, в стороні від групи	Справи в групі йдуть самі собою, без планування заходів. За реалізацію пропозицій не відповідає ніхто. Розділи роботи складаються стихійно, виходячи з інтересів окремих членів групи. Лідер не дає вказівок, головні питання діяльності групи не виділяються. Існує вакуум влади

Ми виділили найбільш типові риси різних лідерів, що в чистому вигляді зустрічаються рідко. У дійсності ці та інші риси сполучаються (лідер – генератор емоційних станів мас, лідер-умілець і т. д.) у різних пропорціях. Щоб здійснювати ефективне лідерство, бажано опанувати кілька з цих рис і навчитися застосовувати кожен з них ефективно в конкретних ситуаціях. У цьому і полягає одна з найважливіших вимог сучасної технології лідерства, що віддає перевагу адаптивному типу.

З вищевикладеного випливає цілком певний висновок, а саме – існує деякий набір навичок, і допомагають здійснювати ефективне лідерство. Соціальна технологія лідерства рекомендує певний набір таких навичок.

Перша з них – заклик: **“Будьте проактивні”**. Людина у своїй діяльності завжди здійснює певний вибір, однак лідер відрізняється від не лідера тим, що завжди обирає першим: 1) усвідомлено; 2) активно; 3) цілеспрямовано; 4) здатний переконати інших у правильності зробленого вибору; 5) уміє мобілізувати зусилля інших людей на забезпечення обраної мети. Не лідер же найчастіше прагне відкласти вибір на “потім”, якщо вибір складний, – ухили-

тися від нього чи перекласти його на інших. Він міркує приблизно так: а може бути, обставини зміняться, і не доведеться вибирати, а якщо ж і здійснювати вибір, то краще зробити так, як роблять усі інші. Не висуватися, нехай краще хтось вибере, а ми примкнемо до них. Уміння правильно обирати мету і засоби її досягнення, а потім цілеспрямовано діяти в обраному напрямку називається проактивністю. **Проактивність – це здатність активно здійснювати вибір мети, засобів її досягнення, підкоряти обраній меті свої прагнення, думки, почуття, дії, виявляти ініціативу й активність і відповідати за себе, за дії своїх послідовників, за здійснення поставленої мети.** Вчинки проактивної людини, а тим більше лідера, є результатом усвідомленого вибору, прийнятого відповідно до нього рішення і наступної активної дії, а не продиктовані обставинами і (або) емоціями.

Типовий приклад проактивного лідера – діяльність ідеолога національно-визвольного руху в Індії М. Ганді. Поки його опоненти засідали в законодавчих палатах, критикуючи його за те, що він не приєднався до них, щоб спільно критикувати Британську імперію за поневолення індійського народу, він виїздив на рисові плантації, спілкувався з масами індійських трудящих, що несли на собі тягар британського панування, повільно, але вірно розширював коло свого впливу. І нехай у нього не було офіційної посади, М. Ганді силою своєї проактивності, співпереживання, цілеспрямованості й наполегливості, морального прикладу перетворився в загальнонаціонального лідера, тобто різко розширив коло свого впливу і зрештою поставив англійських колонізаторів на коліна, домогшись звільнення від колоніального ярма сотень мільйонів своїх співвітчизників.

Навичка друга, яку повинен опанувати кожен лідер, звучить так: **“Починайте з думкою про кінець”**. Це означає, що лідер у своїх прагненнях, діях повинен керуватися не тимчасовими міркуваннями та успіхами, а орієнтуватися на перспективу, брати за точку відліку не сьогоденне досягнення, а ту мету, нехай і віддалену, заради якої створюється група послідовників чи організація, вибирається напрямок дій. З таким підходом і потрібно будувати плани на життя.

А це означає, що, перш ніж почати діяти, особливо в серйозній справі, необхідно спочатку створити у свідомості, у думках, у переконаннях ескіз, план майбутнього. Коли ми будуємо простенький гараж або дачу, ми спочатку робимо креслення, а потім стежимо, щоб будівля відповідала цьому кресленню і нашому задуму. Так чому ж ми не звіряємо, свої дії з внутрішнім життєвим планом, і чи завжди ми створюємо такий план? Чому часто пускаємо все на самоплив, сподіваємося на “якось то воно буде”? Коли ми не дотримуємося життєвого плану, то часто збиваємося зі шляху, віддаємо свою долю в чужі руки, ставимо її в залежність від інших людей і обставин. Така позиція не обіцяє великих успіхів і досягнень будь-якій людині, для лідера, за яким ідуть інші люди, недозволенна і непростенна.

Якщо лідер хоче працювати ефективно, він зобов'язаний чітко враховувати мінливі обставини оперативно і гнучко на них реагувати, переорієнтовувати можливості, здібності, ресурси своєї групи у правильному напрямку страте-

гічної мети, не відволікаючись на другорядні справи. Лідер з такою навичкою здатний не тільки цілеспрямовано вести свою групу (організацію) до обраної мети, але й за необхідності, докорінно переробити сценарій діяльності.

Третю навичку можна сформулювати так: **“Дотримуйся пріоритетів”**.

Ця навичка є природним наслідком першої і другої навичок, що ґрунтується на ініціативі та уяві, і означає застосування в практичній діяльності незалежної волі та ефективної самоорганізації. Людина, що керується цією навичкою, активно діє заради досягнення поставленої мети, а не служить об’єктом дії, уміє правильно спланувати свій час і діяльність.

Діяльність будь-якої людини, а тим більше лідера, характеризується двома основними параметрами: терміновість і важливість. Залежно від переважання одного чи другого, ми витрачаємо час одним з чотирьох способів, зображених у таблиці 4.2.

Термінові справи вимагають, щоб ми виконували їх невідкладно. Наприклад, лунає дзвоник телефону – треба щось терміново робити. Термінові справи тиснуть на нас, відволікають від важливих, вони вимагають реактивності. Важливі справи, навпаки, вимагають від нас ініціативи, практичності, активних дій, спрямованих на пошук нових можливостей, ресурсів, сил, на здійснення нових, іноді незвичайних, дій. Поняття важливості прямо пов’язане з результатом. Якщо для нас щось дійсно важливе, воно працює на наші пріоритети і цілі, а тому заслуговує на першорядну увагу.

Розглянемо під цим кутом чотири квадранти, зображені в табл. 6.2. Квадрант 1 – це ділянка **термінових і важливих** справ. Тут ми маємо справу з важливими результатами, що вимагають термінової уваги і дії. Їх звичайно називають **проблемами**, а в несприятливих ситуаціях – **кризовими**. Багато людей, у тому числі лідери, приділяють їм лівову частку енергії і до 90 % свого часу. Це переважно люди кризового мислення, що діють на грані зриву, який нерідко призводить до стресів. Єдина для них радість – втеча у світ справ не важливих і не термінових, що дає можливість відволікатися, розрядитися.

Таблиця 4.2

Класифікація діяльності залежно від її терміновості і не терміновості

<p>I. ДІЯЛЬНІСТЬ: Кризи Невідкладні проблеми Проекти на грані зриву</p>	<p>II. ДІЯЛЬНІСТЬ: Профілактика, для підтримки балансу План/Справи Встановлення міцних стосунків Пошук нових можливостей Планування, відпочинок</p>
<p>III. ДІЯЛЬНІСТЬ: Перешкоди – наприклад, дзвінки Кореспонденція, різні повідомлення Зустрічі Найближчі заходи Популярні заняття</p>	<p>IV. ДІЯЛЬНІСТЬ: Дрібниці, що віднімають багато часу Кореспонденція Дзвінки Безглузді відвідування Дозвільне проведення часу</p>

Інші особи присвячують левову частку свого часу справам терміновим, які, однак, не є важливими, тобто квадранту 3, при цьому вони впевнені, що діють у квадранті 1. Вони безупинно витрачають час і енергію на термінові справи, вважаючи їх найважливішими. Насправді ж терміновість цих справ найчастіше диктується пріоритетами й очікуваннями, вимогами інших людей. Результатом такої орієнтованості стає короткочасний ефект, цілі і плани втрачають своє значення, людина відчуває себе жертвою обставин, у неї поверхові або погані стосунки з оточуючими.

Люди, що діють в основному в квадранті 4, часто відволікаються на дзвінки, кореспонденцію, на дрібниці; витрачають масу часу на безглузді відвідування, на розваги. Результати такої діяльності виявляються в безвідповідальності, у залежності від інших людей і зовнішніх обставин, у малій ефективності діяльності, що вкрай згубно для лідера.

Тому люди, у першу чергу лідери, що прагнуть до ефективної діяльності, до досягнення життєвого успіху, повинні у своїй повсякденній поведінці прагнути триматися подалі від квадрантів 3 і 4, бо це зона не важливих справ. Вони також повинні прагнути звести до мінімуму діяльність у квадранті 1 і левову частку свого часу й енергії присвячувати квадранту 2. Чому? Тому що цей квадрант – основа основ продуктивного способу життя, ефективної діяльності, насамперед у сфері лідерства. Це ділянка **не термінових, але важливих справ**. Сюди належить: створення міцних стосунків і з оточуючими людьми, розробка індивідуальної та групової програми, перспективне планування, підготовка і профілактика необхідних для досягнення мети дій.

У підсумку досягається: погляд у перспективу, стратегічне планування, баланс дій і результатів, дисципліна, контроль, успіх справи, вирішення спланованих завдань і досягнення мети. Таким чином, зосередження дій лідера в квадранті 2 закладає міцний фундамент майбутнього успіху, а коефіцієнт корисності його лідерської діяльності різко зростає. Але щоб сказати “так” важливим справам квадранта 2, необхідно знайти в собі сили і волю говорити “ні” справам квадрантів 3 і 4, що “висять” над нами, тобто уміти відмовитися від другорядних справ, нехай навіть і термінових. Лідер, який піклується про ефективність своєї діяльності, зобов’язаний знати: за тебе ніхто важливих справ у квадранті 2 не вирішить, їх передати нікому, а справи з квадрантів 3 і 4, навіть із квадранта 1 можна передати іншим, зосередивши свою увагу, час і дії на квадранті 2. Навіть якщо термінове добре для тебе, воно відволікає сили від **важливого**, тобто від **кращого**, заважаючи тим самим виявити свою неповторну індивідуальність як лідера. Тому потрібно усі свої сили і здатність, усі можливості і ресурси зосередити на важливих справах, успіх яких просуває групу (організацію) до запланованої мети, до її успішного досягнення.

Навичка четверта говорить: **Керуйтеся установкою на ви-граш/виграш**". У своїх взаємодіях один з одним люди керуються різними моделями поведінки. Найчастіше лідерами, особливо якщо лідерство збігається з функціями керівника організації, застосовується стратегія **"виграш-програш"**. Її суть така: "Буде по-моєму, а не по-твоєму". Люди з таким менталітетом і установкою використовують будь-які переваги: владу, суспільне становище, авторитет, зв'язки, власність, силу характеру чи волі і т. п., щоб наполягти на своєму, продемонструвати свою перевагу. Звідси пішла відома і широко розповсюджена приказка: "Ви начальник – я дурень, я начальник – ти дурень". Така орієнтованість спрацьовує більш-менш ефективно в надзвичайних ситуаціях: пожежа, повінь, вибухи ядерного реактора чи нафтопроводу, але може виявитися хибною в нормальній ситуації, де потрібна активна взаємодія і взаємопідтримка.

Якщо ми запитаємо: "Хто переміг (чи програв) у вашій дружбі?", то це звучить безглуздо, адже в дружбі виграють обидві сторони. Ми живемо у взаємозалежному світі, де існує не тільки суперництво, конфронтація, боротьба, але й солідарність, співдружність, взаємодопомога. А менталітет лідера "виграш – програш", коли мій виграш обертається твоїм програшем, зводить стосунки дружби, взаємопідтримки накінець.

Так само неефективна установка на **"програш – виграш"**. Люди з таким менталітетом послужливі, готові потурати чужим примхам, підкорятися чужій волі. Їм не вистачає мужності прямо висловлювати свої переконання і позиції, їх лякає чужа могутність. Ставши в силу обставин лідером, така людина полохлива, поблажлива, схильна до всепрощення; він – "славний хлопець", але неефективно діючий керівник, не здатний забезпечити успіх керованого ним колективу (організації). Така стратегія поведінки лідера ще більш стійка, ніж орієнтація на "виграш – програш", тому що дозволяє в деяких випадках досягти високих результатів, бо до їх послуг – сила і здібності тих, хто від них залежить, а перша стратегія із самого початку свідчить про слабкість характеру і волі лідера.

Найбільш ефективною виявляється стратегія лідера, орієнтована на **"виграш-виграш"**. Лідер з такою установкою не прагне до того, щоб у результаті його "перемоги" хтось виявився в програві. Основний зміст такої установки – навичка ефективного міжособистісного керівництва. Він передбачає тісну взаємодію і злагоджену роботу лідера зі своїми підлеглими і вимагає від керівника таких якостей:

- 1) сильний характер;
- 2) порядність;
- 3) зрілість, що є синтезом мужності й обачності;
- 4) повага й уважність до підлеглих, до їх суджень, думок, оцінок;
- 5) менталітет достатку (принцип: усім вистачить), тому що менталітет дефіциту збитковий, сковує ініціативу, знижує активність.

Виділимо особливо п'яту характерну рису лідера, що орієнтується на досягнення “виграш – виграш”, тому що менталітет достатку впливає з глибокого почуття власної значущості й захищеності. Коли люди переконані: “усім вистачить”, вони охоче поділяються престижем, ідеями, вигодою, честю прийняття рішень, множачи тим самим загальний потенціал колективу (організації). Це відкриває нові можливості, розширює діапазон ініціативи і творчості. Такий менталітет, супроводжуваний почуттям радості, оптимізму, особистого почуття задоволеності, переноситься зовні, на інших людей, окриляє їх, веде до колективної перемоги. Колективна перемога не означає не виграш одного і програш іншого, а скоріше означає перемогу всіх і кожного над собою, забезпечує ефективний і взаємний успіх загальної справи.

Навичку п'яту можна сформулювати так: **“Прагнути спочатку зрозуміти, а вже потім – бути зрозумілим”**. Частіше в житті буває навпаки: ми прагнемо, щоб зрозуміли нас, нав'язати свою думку, своє судження, свої оцінки; намагаємося вирішити проблеми за допомогою добрих порад (своїх, звичайно). Однак набагато важливіше – вникнути в суть проблеми, а для цього основне – зуміти зрозуміти інших як самих себе.

Коли хтось інший говорить, а ми слухаємо, то виникає одна з п'яти можливих ситуацій. Або ми **ігноруємо** того, хто говорить, не слухаючи його. Або ми **прикидаємося**, що слухаємо його, супроводжуючи його розповідь нічого не значущими звуками “Ага... Так-так” чи словами: “Ви маєте рацію”. Або слухаємо **вибірково**, сприймаючи тільки ті чи інші моменти із сказаного. Набагато рідше ми дійсно **уважно слухаємо**, цілком зосередившись на тому, що говорить наш співрозмовник. Ще рідше ми слухаємо на п'ятому, найвищому рівні співбесіди, тобто здійснюємо **слухання – співпереживання**. Саме такий рівень слухання означає уміння подивитися на навколишній світ і проблему очима співрозмовника, стати на його точку зору, тобто глибоко, по-справжньому **зрозуміти** його – на емоційному й інтелектуальному рівнях. Фахівці в галузі спілкування вважають, що тільки 10 % інформації міститься в словах, ще 30 % – виражається інтонацією, а 60 % – сприймається на інтуїтивному рівні. При слуханні-співпереживанні ми слухаємо не тільки вухами, але також – що набагато важливіше – очима, серцем і розумом.

Однак у такому слуханні міститься парадокс, суть якого полягає ось у чому: щоб впливати на іншого, необхідно самому піддаватися впливу, а це й означає бути по-справжньому зрозумілим. Цей парадокс допомагає вирішити одне з важливих завдань лідера: спочатку зрозуміти іншого (інших), а вже потім бути зрозумілим. Це дуже важливо, щоб впливати на інших, а тим більше – керувати ними. Оволодіти цим парадоксом вдається не кожному. Тільки оволодівши першою, другою і третьою навичками, що створюють внутрішнє ядро особистості, її непохитний центр, лідер може дозволити собі розкритися і тим самим розкрити душі й почуття інших, стає здатним справити на них вирішальний вплив. Справжнє розуміння –

ключ до правильного висновку, а правильний висновок – шлях до правильної дії. Користуючись п'ятою навичкою, лідер безупинно розширює коло свого впливу, охоплюючи все більше явищ і людей, що раніше були поза межами його впливу. У цьому один з наймогутніших резервів підвищення ефективності лідерства.

Навичка шоста означає сприйняття і реалізацію **принципу творчої кооперації (синергії), забезпечення єдності дій з іншими**. Забезпечення єдності дій – вищий тип справді людської діяльності, надійний іспит і додаток усіх навичок одночасно. Вона пропонує взаємодію основних людських здібностей (самосвідомості, уяви, совісті, незалежної волі) творчою реактивністю, умінням передбачати, правильно вибирати пріоритети і дотримуватись їх, з установкою на “виграш – виграш”, і вмінням слухати-співпереживати заради спільних дій, заради спільної боротьби проти труднощів життя. Єдність дій – квінтесенція принципового й ефективного лідерства, тому що саме воно забезпечує стан, коли ціле стає більшим від суми частин. Спілкуючись і діючи в дусі єднання, кооперації з іншими, лідер розгортає свої розум, серце, досвід перед новими можливостями, новими варіантами вибору, новими, нетривіальними рішеннями, що обіцяють успіх початої справи. Тільки синергетичний злет відкриває нові шляхи і творчі можливості для досягнення поставленої мети.

Яскравим прикладом повної й успішної реалізації синергетичної навички лідерства є творча діяльність академіка І.В. Курчатова, під керівництвом якого побудовано перший радянський циклотрон, перший у Європі атомний реактор, створено першу в СРСР атомну бомбу, перші у світі термоядерну бомбу й атомна електростанцію. Коли перед ним було поставлено принципово нові, надскладні завдання в галузі розвитку атомної енергетики, він сформував групу вчених – вищих авторитетів у своїй галузі і, як з'ясувалося пізніше, затятих прихильників своїх власних ідей. Цей яскравий, але строкатий колектив самотніх індивідуальностей одержав напружений план-завдання і горів бажанням скоріше розпочати його виконання. Однак І.В. Курчатов не квапився. Він дав людям можливість спокійно познайомитися один з одним, довідатися краще про інтереси, прагнення, претензії, цілі, сподівання своїх колег, їх минулі досягнення, погляди та ідеї. Його неодноразово критикували вищі посадові особи за повільність і навіть дорікали в нездатності впоратися з дорученою справою. Але він завзято і поступово, крок за кроком створював умови для максимального згуртування дослідників і розробників нової техніки і технологій. У результаті вдалося створити згуртований колектив, де люди були гранично сприйнятливі до думок і впливів з боку колег і перейняті духом творчості. Сформувалася надзвичайно висока культура співробітництва, а успіх перевершив найсміливіші очікування і припущення. Висновок простий: в атмосфері високої довіри і щирого співробітництва народжуються

винятково ефективні рішення і дії, коли один плюс один дорівнює не двом, а чотирьом, восьми і навіть шістнадцяти.

Таким чином, ефективна кооперація досяжна при високому рівні спілкування (комунікації), а їх сполучення зумовлює ефективну дію, що зображено схематично на рис. 4.2.

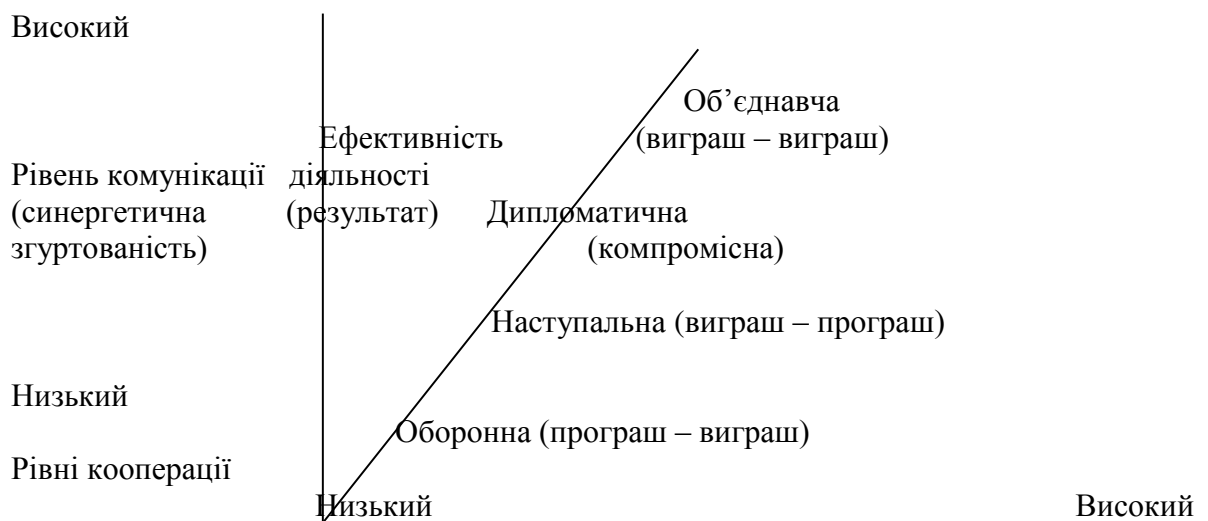


Рис. 4.2. Взаємодія рівнів комунікації та кооперації з ефективністю діяльності (результатом)

Навичка сьома означає вміння досягати **збалансованого самовідновлення**. Вона дозволяє зберігати і підтримувати в активному, творчому стані головну перевагу лідера – його здатність і вміння впливати на інших і мобілізувати їх на досягнення поставленої мети. Ця навичка відновлює чотири основних виміри особистості – фізичний, інтелектуальний, емоційний і духовний. Зміст їх такий.

1. Фізичне самовідновлення містить у собі постійну турботу про своє тіло, його дотримання вимагає: правильно харчуватися, достатньо і розумно відпочивати, вчасно знімати напругу, регулярно виконувати фізичні вправи. Часто від лідерів можна почути “Ніколи займатися фізкультурою”. Усе тут поставлено з ніг на голову – у нас немає часу не робити цього! Адже мова йде про 30 хвилин на день, 6 годин на тиждень. Не так вже й багато, якщо врахувати величезну користь для інших 162–164 годин на тиждень.

2. Духовне відновлення – це ядро особистості, центр, який, залишаючись постійним, має збагачуватися новими духовними цінностями. Шляхів і варіантів тут ще більше, ніж у фізичному відновленні. Одні знаходять свій шлях духовного відновлення в читанні художньої літератури, інші – в Біблії, треті – в музиці, четверті – в образотворчому мистецтві, п’яті – у спілкуванні з природою. Не надто важливо, яке в людини джерело духов-

ного відновлення, але дуже важливо, особливо для лідера, щоб воно існувало.

3. Інтелектуальне відновлення досягається в процесі безперервного навчання. Закінчивши навчальний заклад, а тим більше захистивши дисертацію, дуже багато хто, у тому числі лідери, перестають розвивати свої розумові здібності, які поступово згортаються, а іноді й атрофуються. Будь-яка серйозна людина, а тим більше лідер, який прагне впливати на інших людей, зобов'язаний розвивати свій інтелект. Соціологічні дослідження показують, що багато людей, досягши певного рівня освіти, уже не читають серйозних книг, майже нічого не пишуть, щовечора дивляться передачі телебачення, що віднімає в них до 35–45 годин на тиждень. Це приблизно дорівнює робочому часу тижня, а “ящик” впливає на нас невлучливо, нещадно, і не завжди на благо. Змусити себе сидіти біля телевізора не більше однієї години в день, а час, що звільнився, віддати інтелектуальному розвитку, безперервному навчанню –кращий спосіб розвинути звичку читати серйозні книги: шедеври світової літератури, мемуари, аналітичні огляди, що надзвичайно розширюють кругозір. Головне тут – навчитися перемагати себе, переборювати свою ліню, інертність, і робити це необхідно щодня. Тільки в такому випадку лідер завжди буде на інтелектуальній висоті.

4. Соціально-емоційне відновлення не вимагає спеціальних витрат часу, але дуже важливе для кожного з нас, у першу чергу для лідера. Воно відбувається в повсякденному спілкуванні з іншими людьми. Емоційне відновлення залежить від того, як ми ставимося до інших людей. Клеїмо ярлики типу “нікчема”, “ганчірка”, “зздрісник” чи прагнемо підняти їх у своїх власних очах похвалою, підтримкою, повагою. Великий мислитель і поет Гете чудово написав: “Якщо ви приймаєте людей такими, які вони є, з усіма властивими їм недоліками, ви ніколи не зробите їх кращими. Якщо ж ви поведетеся з ними як з ідеальними людьми, ви піднімаєте їх на ту висоту, на якій ви хотіли б їх побачити”. Чим вище ми зуміли підняти інших людей у своїй та їх власній думці, тим вище в соціально-емоційному значенні ми піднімаємося самі, розвинемо в собі те, що є в нас кращого. Ця якість – найнеобхідніша в ефективній діяльності лідера.

Навичка восьма така: **найголовніше – не втрачати висоти**. Це прекрасно знають альпіністи. Іноді вершину не видно через скелі, доводиться йти в обхід, навіть начебто в протилежному напрямку, але йти треба неухильно до мети. Найголовніше – не втрачати висоти, тому що її втрата – це дорога вниз, це втрата своїх позицій. Це правило важливе для будь-якої людини, але особливо для лідера. Тому в діяльності лідера дуже важливе вироблення навички: рухатися від однієї висоти до іншої, ніколи не покладаючись на обставини, але вірячи в себе, у свої сили і здібності. Мабуть, краще за всіх сказав про це видатний англійський драматург Дж. Б. Шоу: “От дійсна радість життя – бути інструментом досягнення великої

мети”. Тільки велика мета народжує велику енергію, саме в цьому й полягає покликання і радість життя справжнього лідера.

Оволодіння названими навичками створює благодатний соціальний простір і умови для ефективного впливу лідера на групу. Саме ефективний вплив особистості, що виділяється своїми здібностями, авторитетом, волею, умінням сконцентруватися на вирішенні перспективних, стратегічних завдань створює специфічний соціально-психологічний механізм формування найголовнішої соціальної якості групи (організації) – її динамічного і стійкого розвитку, продуктивної діяльності, здатності привести до бажаної мети незалежно від ситуативного впливу інших груп, соціально-політичних та економічних умов. Соціологічні і соціально-психологічні дослідження, проведені білоруськими (під керівництвом Б.М. Бабосова) і російськими (під керівництвом Ю.А. Луньова) соціологами, показали, що майже у 80 % випадків внутрішньогрупової та міжгрупової взаємодії саме лідери відіграють головну роль у визначенні поведінки своєї групи, у її взаємодії з оточуючими групами, організаціями, соціальними інститутами тощо.

Ці ж дослідження свідчать, що певні люди стають лідерами не тільки через власні здібності, але й з огляду на різні ситуаційні фактори та взаємозв'язок між лідером і ситуацією. А це означає, що говорити про ефективність або неефективність лідерства у відриві від ситуації, у якій воно здійснюється, безглуздо. Слід говорити про ефективність лідерства тільки в тому випадку, що певний лідер має тенденцію бути ефективним в одній ситуації і неефективним в іншій. Якщо ми хочемо підсилити роль лідерства в забезпеченні ефективного управління, ми повинні навчитися не тільки тому, як більш ефективно готувати лідерів, але і як створювати організаційне оточення, таку ситуацію, у якій лідер може діяти ефективно.

Наочна схема такої взаємодії лідера і конкретної ситуації може бути виведена зі сформульованої американськими фахівцями в галузі менеджменту Р. Танненбаумом та У. Шмідтом концепції лідерського континуума. Замість того, щоб пропонувати вибір між двома стилями лідерства – авторитарним і демократичним, ця концепція пропонує набір кількох стилів лідерства без твердження, що один з них хороший, а інший поганий, але з обов'язковим урахуванням конкретної ситуації, в якій діє лідер. Вона визнає, що придатний отже, ефективний, стиль лідерства залежить як від особи, її особливостей і навичок, так і від тих ситуацій, у яких виявляється лідер і відома їм група. Танненбаум і Шмідт вважають, що найбільш важливими факторами, що можуть впливати на стиль дій керівника в лідерському континуумі, є: 1) сили, які рухають лідером, включаючи систему його цінностей і навичок, впевненість у підлеглих, почуття впевненості, що він проявляє в непередбачених ситуаціях; 2) сили, якими володіють підлеглі і які можуть впливати на керівника; 3) сили конкретної ситуації, такі, як традиції і цінності, що існують в організації, наскільки ефективно працю-

ють у колективі; 4) сили впливу зовнішнього оточення – економічного, політичного, психологічного і т. п. Лідерство виступає як відкрита система, а основне значення має взаємозалежність між стилями лідерства і силами оточення.

Підводячи підсумок викладеному, слід підкреслити, що найбільш ефективним стилем лідерства є такий, коли лідери стають керівниками, а керівники перетворюються на лідерів, що вживають різних заходів, щоб створити ситуацію, у якій прихована і явна мотивація членів групи (організації) були б найбільш ефективні для досягнення поставленої мети. Чим краще лідер здатний це робити, тим ефективніше виявляється його діяльність і тим ефективніше діє керована ним група.

Такий високий ступінь впливу лідера на поведінку групи (організації), на її повсякденну діяльність і вибір стратегії свого існування та діяльності в навколишній соціально-політичній, економічній, соціокультурній дійсності ставить перед лідером (керівником) важливе і складне завдання оволодіння високою культурою влади. Справжня культура влади полягає зовсім не в тому, щоб бачити в ній тільки джерело панування над іншими, джерело особистого успіху, збагачення, впливу й одержання привілеїв, що властиво багатьом людям, які прагнуть увійти у владні структури. Культура влади містить у собі як невід’ємні компоненти такі важливі поняття, як високий професіоналізм, кодекс честі й обов’язку, відповідальність, висока повага до людей, турбота про їх інтереси, потреби, прагнення. Тільки у випадку реалізації цих понять у діяльності лідера він відповідає надіям і сподіванням народу. А ці надії і сподівання в більш-менш виразному вигляді втілюються в громадській думці. Врахування її в управлінській діяльності – один з найважливіших проявів справжньої культури влади. Колись видатний російський історик М.М. Карамзін сформулював дуже важливу з погляду розуміння сутності управління думку. Вона така: “Сподівання й очікування народу є сила державна, і горе тим політикам, що цього не розуміють”.

Ця фраза гідна того, щоб її записати біля входів у будинки парламентів і резиденцій президентів. Адже, врешті-решт, влада – це ефективний засіб досягнення стійкого суспільного стану, тісного співробітництва правителів і тих людей, якими вони правлять. А це значить, що не можна правити всупереч волі народу.

4.1. Поняття про керівництво та лідерство

У попередніх розділах мова йшла про феномени міжособистісних стосунків у виробничих групах, про стосунки між індивідом та групою. Однак успішне функціонування групи в цілому, як і успішність діяльності кожного з її членів, вимагає значних зусиль для їх організації, визначення цільової спрямованості, координації дій індивідів і групи, тобто має пот-

ребу в *управлінні*. Тому одним з важливих аспектів поділу праці в колективах є розподіл людей на керівників і керованих.

Керівник є ведучою і організуючою ланкою в соціальних системах управління. Управління діяльністю груп і колективів здійснюється у формі *керівництва* та *лідерства*. Ці дві форми управління мають певну подібність, що помітне вже в самій термінології. Керівник – це той, хто веде за руку, лідер (від англ. leader – ведучий). У той же час ці поняття істотно відрізняються, тому що керівник більше – свої офіційні повноваження в управлінні колективом, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних стосунків у групах, хоча іноді ці дві форми управління поєднуються в одній особі.

Інтенсивна розробка соціально-психологічних проблем управління навчальними і трудовими колективами, військовими і правоохоронними підрозділами почалася з 20-х рр. ХХ ст. і на сьогодні з цих питань є дуже великий обсяг досліджень у закордонній і вітчизняній психології.

Закордонні дослідники розкрили багато специфічних феноменів і факторів процесів управління людьми, однак у більшості випадків вони зводять проблему до лідерства, тобто переводять її в чисто психологічну площину. Вітчизняні дослідники (починаючи з В.М. Бехтерева і А.С. Макаренка) пов'язували питання управління людьми як із проблемою соціально-економічного, так і соціально-психологічного плану, фіксуючи увагу не тільки на їх подібності, але і їх специфіці. Тому у вітчизняній соціальній психології досить чітко виражена специфіка понять керівництва та лідерства. На наш погляд, найбільш чітко ці поняття розкриті Б.Д. Паригінім, який звернув увагу на такі основні розбіжності між ними в плані їх взаємозв'язків з неофіційною та офіційною структурою групи:

1) лідерство пов'язане в основному з регулюванням внутрішньогрупових міжособистісних стосунків, які мають неофіційний характер, у той час як керівництво є засобом регулювання стосунків у рамках офіційної соціальної організації;

2) лідерство являє собою головним чином феномен мікросередовища, а керівництво – елемент макросередовища, що відповідає системі домінуючих у ньому соціальних відносин;

3) лідерство виникає і функціонує переважно стихійно, керівництво ж – це процес цілеспрямованої і контрольованої зверху діяльності соціальних організацій та інститутів;

4) на відміну від лідерства, керівництво – це явище більш стабільне, менш піддане перепадам у думках і настроях членів групи;

5) процес керівництва характеризується застосуванням набагато більш визначеної системи різних санкцій, ніж у лідерстві;

6) процес прийняття рішень у системі керівництва має більш складний і багаторазово опосередкований характер, ніж в умовах лідерства;

7) діяльність лідера відбувається переважно в рамках мікроструктури малої групи, сфера ж дій керівника набагато ширша та охоплює різні рівні соціальної системи, на яких він, зокрема, представляє малу групу;

8) лідерство є чисто психологічною характеристикою поведінки певних членів групи, у той час як керівництво – це переважно соціальна характеристика формальних відносин у групі, насамперед у плані розподілу ролей управління та підпорядкування.

Слід зазначити також розбіжності цих понять у їх зв'язку з правовими повноваженнями. **Керівництво** являє собою процес правової організації та управління спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як представником соціального контролю і влади. Керівник має офіційні повноваження, призначається і звільнюється з посади вищими соціальними структурами. Він завжди включений в ієрархічний ланцюжок офіційних відносин, починаючи з міністерства і кінчаючи первинними підрозділами, і в цьому ланцюзі він одночасно виступає як керівник стосовно нижчого і як підлеглий стосовно вищого. **Лідерство** – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації та управління спілкуванням і діяльністю членів малої групи і колективу, яке здійснюється лідером як суб'єктом спонтанно сформованих в міжособистісних стосунках групових норм і очікувань. Члени групи самі делегують лідера на його неофіційну посаду, оцінюючи його знання, досвід і особистісні якості, але члени групи можуть і позбавити його цих повноважень без офіційних рішень, якщо він не виправдовує їх очікувань.

Дослідники відзначають і повну відносність розбіжностей між лідерством і керівництвом, констатуючи наявність діалектичного взаємозв'язку і взаємопроникнення цих феноменів управління. Так, керівник може одночасно виступати в ролі неформального лідера; лідерство за певних умов здатне перерости в офіційне керівництво. Поєднання функцій керівника і лідера характерно для колективу вищої форми організації групи, оскільки в цих умовах одна й та ж особа виступає як санкціонований зверху керівник і як імпонуючий, емоційно привабливий для всіх лідер, якщо він показує високу психологічну сумісність із членами групи. У певних умовах спостерігається і значна спільність завдань, розв'язуваних керівником і лідером, що зближає зміст реалізованих ними функцій. Чим складніші й відповідальніші в соціальному плані розв'язувані групою завдання (ділові, військові, правоохоронні), тим більше зближення керівника і лідера. Подібність феноменів керівництва і лідерства вбачається і в тому, що в кожному з них ніби охоплюється “вертикальний зріз” відповідних офіційних і неофіційних відносин у групі, представлений позиціями домінування і підпорядкування.

Слід зазначити, що управлінські стосунки між керівниками і підлеглими не зводяться тільки до віддавання розпоряджень, з одного боку, і тільки їх виконання, з іншого. Керівника і керованих пов'язують стосунки колективні-

зму, обумовлені спільною трудовою діяльністю і єдністю соціально значущих цілей, тобто певні міжособистісні стосунки.

Резюмуючи, слід підкреслити, що подібність і основна розбіжність між керівником і лідером така. Взаємодія суб'єкта й об'єкта керівництва здійснюється в системі адміністративно-правових відносин тієї чи іншої офіційної організації. Що ж стосується взаємодії суб'єкта й об'єкта лідерства, то воно може відбуватися як у системі адміністративно-правових, так і морально-психологічних зв'язків між співробітниками. Якщо перші є необхідною ознакою будь-якої офіційної організації, то другі виникають спонтанно, як наслідок взаємодії людей і в офіційних, і в неофіційних організаціях. Тому в одній і тій самій взаємодії двох членів колективу іноді можна спостерігати одночасно і відносини керівництва, і відносини лідерства, а іноді тільки один з цих видів відносин.

4.2. Функції керівника

Функції керівника – це основні виконувані ним обов'язки. При класифікації функцій керівника використовуються різні критерії. Так, один з основоположників теорії управління і наукової організації праці А. Файоль в основу класифікації функцій управління поклав послідовні стадії управлінського циклу і виділив такі елементи “адміністративних операцій”: передбачення, організація, розпорядництво, узгодження, контроль. У працях ряду вітчизняних психологів відповідно до етапів управлінського циклу дається більш розширений перелік цих функцій керівника. Ю.А. Тихомиров зараховує до цих функцій організацію управлінської системи, вибір цілей, прогнозування, планування, інформацію, рішення, організаційну і масову діяльність, контроль, оцінку ефективності управління. В.Г. Афанасьєв називає такі управлінські функції: вироблення й ухвалення управлінського рішення; організація; регулювання і корегування; облік і контроль; збирання і перетворення інформації.

Сучасні дослідники беруть в основу класифікації функцій уже не окремі цикли управління виробництвом, а всю структуру діяльності керівника в колективі. При цьому керівник розглядається не тільки в рамках своєї адміністративної ролі, але також з урахуванням всієї різноманітності його соціальних, соціально-психологічних і виховних обов'язків. У цьому зв'язку до переліку функцій керівника додаються й такі, як організаторська діяльність, котра полягає в інтеграції особистостей в колектив і комунікації, що складається у встановленні горизонтальних зв'язків всередині колективу і зовнішніх вертикальних зв'язків з вищими організаційними структурами. Виділяється також педагогічна (виховання і навчання) функція керівника (Л.І. Уманський). Є.С. Кузьмін і його послідовники включають у перелік функцій експериментально-консультативну, представницьку і психотерапевтичну.

Багато авторів справедливо вказують на те, що всі зазначені функції управління колективами здійснюються не окремо і послідовно, а паралельно й одночасно.

Основні функції керівника можуть бути охарактеризовані в такий спосіб.

1. Функції адміністративно-організаційні. Керівник, відповідно до офіційно наданих йому прав і покладених обов'язків, повинен координувати індивідуальні дії членів колективу в єдину загальну силу. Він розподіляє обов'язки між співробітниками, контролює процес виконання завдань, оцінює результат і сам несе відповідальність за діяльність окремих співробітників і всієї групи перед вищими інстанціями.

2. Функції стратегічні пов'язані з постановкою цілей, вибором методів їх досягнення. Реалізація цих функцій дозволяє виявити творчий потенціал керівника, спритність, витримку, здатність висувати нові ідеї. До структури стратегічних функцій включається здатність до прогнозування, передбаченню кінцевого результату, до оперативної переробки великих обсягів інформації, що надходить від підлеглих і вищих інстанцій, від результатів діяльності колективу. Керівник повинен також накопичувати великий обсяг професійної інформації у своїй пам'яті.

До функцій даного виду додається також планування як найважливіший прояв прогнозування. Планування має визначати конкретні завдання, час і засоби їх вирішення. За своєю суттю функція планування відповідає на три основних запитання:

– на якому етапі виконання роботи ми перебуваємо в даний час (оцінка реальних можливостей групи з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів);

– куди ми хочемо рухатися, які тактичні завдання вирішувати;

– якими засобами ми збираємося це зробити.

Планування – це не одноразова дія, а постійний процес у роботі керівника. План не повинен ставати догмою, а його слід постійно узгоджувати з реальністю.

3. Експертно-консультативні функції. У процесі групової діяльності керівник, певна річ, є тією компетентною особою, до якої всі звертаються як до джерела достовірної інформації і найбільш кваліфікованого фахівця. Висока професійна кваліфікація – одна з основних складових **авторитету** керівника. Керівник, призначений зверху, але не компетентний з погляду розв'язування колективом завдань, швидко втрачає авторитет, йому підкоряються тільки через побоювання дисциплінарних стягнень, а справжнього консультанта шукають в особі неформального лідера. Компетентний керівник має справжній авторитет, стає справжнім лідером і створює творчий колектив учнів і соратників. (Наприклад, формування наукової школи вченим-лідером творчого технічного колективу талановитих конструкторів).

4. Комунікативні функції. Керівник є основним джерелом важливої інформації, що має значення для успішного функціонування робочої групи. Ця інформація передається в процесі спілкування з групою й окремими її членами. Комунікативність, уміння спілкуватися з людьми, доступність спілкування – важливі якості керівника. Керівник може бути відкритий для спілкування з групою і тоді виступає як лідер. Але він може будувати систему комунікативних зв'язків тільки відповідно до принципу чіткої субординації, тобто комунікативний тільки з іншими керівниками рівного з ним рангу і віддалений від групи. Тоді він прирікає себе на емоційну самотність і не може розраховувати ні на який інший вплив, крім офіційного, посадового.

5. Виховні функції. Приймаючи рішення і направляючи колектив на досягнення поставлених цілей, керівник одночасно з цим забезпечує виховний ефект у формуванні особистості своїх підлеглих. Він виховує їх особистим прикладом свого ставлення до справи, професійною компетенцією, навчанням. Функція виховання містить у собі і дисциплінарні методи заохочення і покарання, якщо співробітники порушують регламент роботи чи моральні принципи життя колективу. Керівник колективу, якщо він хоче бути і його вихователем, повинен прагнути стати “лідером думок”, які володіють найбільшим обсягом інформації. Він повинен сприйматися співробітниками як “один з нас і кращий з нас”.

До обов'язків керівника-лідера входить також формування у співробітників адекватної професійної **мотивації**. Очевидно, що планування керівником роботи групи не дасть ефекту, якщо люди не захочуть якісно працювати. За старих часів для формування мотивації керівники використовували або примус і погрози, або нагороди, зокрема грошове заохочення. Відповідно до теорій мотивації, що базувалися на концепції “економічної людини” А. Сміта, люди завжди будуть більше працювати, якщо є можливість більше заробити. Дослідження сучасних психологів показали, що мотивація як внутрішнє спонукання до діяльності є продуктом складної взаємодії різних потреб людини. У міру підвищення культурного рівня гроші не завжди змушують людей трудитися більш ретельно. Для людей важливий також інтерес до роботи, розуміння суті розв'язуваних завдань, спілкування, взаєморозуміння, гуманність. Керівник повинен уміти визначити потреби своїх підлеглих і створити умови, що дозволять задовольнити ці потреби при хорошій роботі.

До виховних функцій можна також зарахувати **психотерапевтичну функцію**. Керівник повинен враховувати емоційний стан своїх співробітників, запобігати стресовим станам. Емоційна сторона управління колективом значною мірою впливає на його життєдіяльність і психологічний клімат. Оптимізм і почуття гумору, а не дратівливість і зневіра повинні бути притаманні керівнику-лідеру, тому що це допомагає запобігати конфліктам і розв'язувати їх, профілакувати депресивні стани підлеглих.

6. Функція представництва. Керівник – офіційна особа, що представляє групу в зовнішньому соціальному середовищі. На нарадах, конференціях він виступає від імені всіх членів групи, за його поведінкою судять про групу в цілому. Тому керівник-лідер має відповідати високим стандартам суспільної поведінки. Він повинен добре володіти навичками культурного спілкування, достойними манерами, мімікою і пантомімікою, культурою мови. Важливо вміти правильно вдягатися, з огляду на свою зовнішність та вік, а також на ситуацію спілкування. Бажана також приємна зовнішність, що значною мірою залежить від художнього смаку і манер. Дотримання цих вимог сприяє формуванню достойного “іміджу” – образу керівника-лідера, яким пишається група і якого поважають всі оточуючі. Керівник мусить постійно пам’ятати, що він виражає честь, розум і волю всієї групи.

Зазначені вище функції управління більшою чи меншою мірою припадають всім керівникам, незалежно від їх рангу. Оскільки організація складається з підрозділів, що вирішують конкретні завдання, хтось повинен координувати роботу цих підрозділів, спрямовуючи їх дії на досягнення загальних цілей. Координування роботи інших людей і становить сутність управління.

Так, директор невеликої будівельної фірми, маючи спеціальність архітектора, може сам значну частину часу працювати над проектами. Однак у міру збільшення обсягів замовлень, розростання організації, управління починає займати у нього усе більше часу і, щоб робота була успішною, управління потрібно відділити від інших видів діяльності (технічної, комерційної та ін.). Багато людей, у тому числі і самі керівники, думають, що повсякденна робота начальника цеху чи бригадира мало відрізняється від роботи керованих ними людей, тим більше, що вони постійно взаємодіють і одержують за свою роботу приблизно однакову зарплату. Але соціально-психологічні дослідження показують, що управлінська робота за своєю суттю дуже відрізняється від роботи не управлінської. Робота начальника цеху має набагато більше спільного з роботою директора заводу, ніж з роботою підлеглих. Інженер може витратити кілька місяців на розробку важливої конструкції, програміст – на створення комп’ютерної програми. Робота керівника не буває такою однорідною, тому що для неї характерні оперативність, різноманітність методів діяльності. Підраховано, наприклад, що майстри на виробництві виконують за день в середньому 583 операції з управлінням.

Вертикальний поділ праці обумовлює формування різних рівнів управління. В організації можна визначити, на якому рівні знаходиться один керівник у порівнянні з іншими. Організації можуть мати різну кількість рівнів управління залежно від завдань, цілей, розмірів, формальної структури та інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Незалежно від того,

скільки рівнів управління в конкретній організації, керівників традиційно поділяють на три категорії.

Керівник низової ланки. Цей рівень управління знаходиться безпосередньо над конкретними виконавцями робіт. Велика частина керівників в організаціях – це керівники низової ланки. Робота цих керівників напружена і наповнена різноманітними діями. Вона характеризується оперативністю – частими переходами від одного завдання до іншого. Час прийняття і реалізації рішення також нетривалий. Більше половини робочого часу керівники низової ланки проводять у безпосереднім спілкуванні зі співробітниками.

Велика частина часу іде на спілкування з підлеглими, менше – на спілкування з іншими керівниками низової ланки і ще менше – на спілкування з начальством.

Керівник середньої ланки координує і контролює роботу низових ланок. За останні роки середня ланка керівників істотно зросла за чисельністю і значущістю. Характер роботи середньої ланки значно варіюється в різних організаціях, але в основному ці керівники беруть участь у прийнятті рішень: визначають проблеми, проводять обговорення, дають рекомендації низовим керівникам щодо організації їх діяльності. Керівники середньої ланки часто очолюють підрозділи у своїх організаціях (начальники служб, головні фахівці). За результатами досліджень, близько третини робочого часу керівники середньої ланки проводять на самоті, опрацьовуючи службову інформацію, вивчаючи документацію. Інша частина робочого часу в них іде на спілкування у формі бесід з іншими керівниками середніх і низових ланок.

Вищий організаційний рівень – це керівники вищої ланки. Даний рівень менш численний, навіть у найбільших організаціях їх може бути усього кілька чоловік. Вони відповідають за прийняття найважливіших для організації рішень. Сильні керівники вищої ланки найчастіше визначають вигляд усєї організації. Робота керівників вищої ланки характеризується нервово-психологічною напруженістю, високим темпом, обсягом і величезною відповідальністю. Вона не має чіткого завершення, тому що організація увесь час діє, розвивається, зовнішнє середовище продовжує змінюватися, завжди існує ризик невдачі. Успішні керівники вищих ланок у складних соціальних організаціях (правоохоронних, політичних, економічних, наукових) в усьому світі цінуються дуже високо.

Всі управлінські рівні організації діють у взаємозв'язку як єдина система, і успішність роботи кожного з рівнів обумовлена успішністю роботи інших, тобто насамперед тим, як реалізують свої основні функції керівники всіх рівнів, направляючи свою організацію до успішного виконання стратегічних завдань.

4.3. Стилi керiвництва в системах управлiння

Керiвник на всiх рiвнях складної iєрархічної системи управлiння соціалiними органiзаціями виступає як провiдна особа, оскiльки саме вiн визначає цiлеспрямованiсть i продуктивнiсть роботи колективу, пiдбiр кадрiв, психологiчний клiмат та iншi аспекти дiяльностi кожної конкретної виробничої групи. Однiєю з найважливиших характеристик дiяльностi керiвника є *стиль керiвництва*. Керiвники можуть використовувати рiзні методи i засоби для прийняття рiшень, для впливу на своїх пiдлеглих, координації їх дiй, оцiнки ефективностi, а також заохочення i покарання.

Стиль управлiння – це певна система методiв i прийомiв управлiнської дiяльностi, яким вiддають перевагу керiвники. Вибiр того чи iншого стилю керiвництва детермiнований безлiччю взаємодiючих об'єктивних i суб'єктивних факторiв.

До об'єктивних факторiв можна зарахувати такі, як змiст дiяльностi (наприклад, виробничої, правоохоронної, вiйськової та iн.), мiра труднощiв розв'язуваних завдань, складнiсть умов, у яких вони виконуються (наприклад, в екстремальних ситуаціях), iєрархічна структура керiвництва i пiдпорядкування, соціально-політична ситуація тощо.

До суб'єктивних факторiв слiд зарахувати типологiчні властивостi нервової системи (темперамент), властивостi характеру, спрямованiсть, здiбностi людини, звичнi способи дiяльностi, спілкування, прийняття рiшень.

Слiдом за Куртом Левiном психологи розрiзняють три основних стилi керiвництва: *автократичний, демократичний i лiберальний*.

Вони розрiзняються порядком розподiлу обов'язкiв, методами роботи i виконання рiшень, формами контактiв керiвникiв з виконавцями, контролю за їх дiяльнiстю.

У чому ж конкретно виявляється специфіка кожного зi стилiв керiвництва?

1. Авторитарний (авторитарний, директивний) стиль характеризується надмiрною концентрацією влади в одних руках. Керiвник-автократ сам приймає рiшення i вольовим порядком проводить їх у життя. Вiн сам пiдбирає собі помічникiв, але використовує їх не як порадникiв, а тiльки як виконавцiв своєї волi. Вiн тримає всю владу у своїх руках; вимагає дисциплiни та iдеального порядку; бере на себе всю вiдповiдальнiсть за результати дiяльностi; тримається вiдчужено вiд рядових виконавцiв. До пiдлеглих вiн вимогливий, насаджує суворий психологiчний клiмат у групі. Такий керiвник бажаний для дiяльностi, пов'язаної з вищою соціальною вiдповiдальнiстю (наприклад, президент), з вирiшенням складних завдань в екстремальних умовах правоохоронної i вiйськової дiяльностi (прикладом такого типу керiвника може бути маршал Г.К. Жуков). Керiвник такого типу оптимальний там, де необхідно

приймати швидкі рішення, де немає часу на наради та обговорення ситуації, де необхідно виявити волю і рішучість, взяти на себе всю відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

До авторитарного стилю керівництва прагнуть переважно люди холеричного темпераменту, хоча як виняток цей стиль можуть засвоювати сангвініки і флегматики.

2. Демократичний (колегіальний) стиль керівництва будується на подвійній основі: ділового та особистого авторитету. Керівник-демократ уміє використовувати свою владу, не апелюючи до неї. Він віддає перевагу активній участі своїх помічників (ініціативної групи) у прийнятті рішень, однак право остаточного вибору залишає за собою. Діє він за принципом свободи поглядів “від верху до низу” і “знизу до верху”; піклується про розвиток особистої ділової ініціативи підлеглих; контактний з ними, тактовний, терплячий, оптимістичний.

Такий стиль буває оптимальний у деяких видах виробництва, управлінні навчальними закладами, творчими колективами, породжуючи більш теплий психологічний клімат у колективі. До колегіального стилю управління найбільш придатні люди сангвінічного, рідше – холеричного темпераменту.

3. Ліберальний (дозвільний) стиль керівництва будується на повній довірі до виконавців. Керівник-ліберал допускає повну свободу дій своїх підлеглих у межах їх функціональних обов’язків.

Такий стиль допустимий у творчих колективах (артистів, співробітників вузівських кафедр, у НДІ і т. п.), де керівник може виступати досвідченим консультантом, заохочуючи творчість підлеглих. Дисципліна в такому колективі підтримується в основному за рахунок свідомості і самоорганізації співробітників, які цінують його як лідера – “генератора ідей”. Він тактовний, соромливий, не самовпевнений, довірливий, неконфліктний; уміє створити теплий емоційний клімат у групі; іноді йде на повідку в підлеглих, не вимогливий до них; відчуває себе більш упевнено, якщо має енергійного секретаря і ділових заступників. Якщо керівник-ліберал позбавлений творчих здібностей, то він прагне дотримуватися тільки формальностей, тримати в порядку папери, уникати конфліктів, діяти за вказівкою зверху, не виявляти ініціативи. Такий стиль управління не ефективний у складних, екстремальних ситуаціях. До такого стилю придатні люди меланхолійного темпераменту, а також флегматики й меншою мірою – сангвініки.

Стиль управління – це не тільки сукупність певних методів, що обираються керівником, але ще й вплив його індивідуальності. Тому стиль управління завжди суб’єктивний, хоча виявляється об’єктивно у певних формах діяльності. “Метод і стиль можна порівнювати з нотами і манерою виконання музичного твору, ноти одні для всіх, але кожен виконавець трактує твір по-своєму”.

Різні стилі керівництва взаємопов'язані, тому що досвідчений керівник здатний використовувати той чи інший стиль залежно від обставин: змісту розв'язуваних завдань, конкретного складу керованої групи. Впливає також рівень управлінської ієрархії, на основі якого функціонують керівник і пов'язана з цим рівнем міра відповідальності. Є дані, які свідчать, що на вищих рівнях ієрархії більш кращий авторитарний стиль, тоді як на більш низьких рівнях керівник (наприклад, бригадир робочої групи) вступає з підлеглими в різноманітні неформальні стосунки, ділові й особисті контакти тут більш тісні, тому переважає колегіальний стиль управління.

Ефективність керівництва оцінюється за такими показниками:

- продуктивність праці керованого колективу;
- успішність вирішення професійних завдань;
- психологічний клімат в колективі;
- здоров'я співробітників, наявність травматизму;
- плинність кадрів.

Більшість авторів відзначають, що у виробничих і навчальних колективах найбільш ефективним виявляється демократичний (колегіальний) стиль керівництва, оскільки при цьому створюється найбільш сприятливий психологічний клімат.

У практиці управлінської діяльності зустрічаються й інші стилі керівництва, що виділяються за рядом факторів, крім зазначених вище. Так, за фактором методів керівництва виділяють такі стилі, як *контактний, дистанційний, такий, що делегує, проблемний, цілепостановний*.

Керівник контактного стилю, на відміну від дистанційного, віддає перевагу безпосередньому спілкуванню з виконавцями. Стиль, що делегує, передбачає передачу підлеглим частини повноважень начальника. Проблемний стиль заохочує ініціативу, самостійність мислення підлеглих, ставлячи перед ними проблему в загальному вигляді і націлюючи на самостійний пошук її вирішення. До цього стилю близький цілепостановний, коли керівник визначає мету, надаючи підлеглим повну свободу у виборі шляхів і методів її досягнення. Ці стилі також можуть поєднуватися як елементи стилю діяльності окремих керівників (наприклад, керівник може одночасно використовувати елементи дистанційного, такого, що делегує, і проблемного стилів).

Виділяють також стилі негативного характеру, пов'язані з певними звичками діяльності: консервативний, бюрократичний, волюнтаристський, анархічний, догматичний і т. п. **Керівник-бюрократ** може зовні здаватися людиною ділового стилю, але в дійсності він повна його протилежність. Замість оптимальності, стислості, оперативності, своєчасності прийняття рішень такий керівник насаджує формалізм, заорганізованість, величезний потік паперів (звітів, резолюцій), псевдоділову метушню. Керівники з такими негативними установками управління непродуктивні, неоперативні, швидко втрачають свій престиж і змушені рано чи пізно поступитися місцем більш підготовленим і здібним керівникам.

4.4. Особистість керівника

4.4.1. Керівник і колектив

Ефективність управлінського процесу, настрої людей в організації, стосунки між співробітниками залежать від безлічі факторів: безпосередніх умов роботи, професійних якостей кадрових працівників, рівня управлінського складу тощо. І одним з найважливіших у ряді цих факторів грає особистість керівника.

Керівник – це особа, що наділена правом прийняття рішень і виступає єдиначальником у межах даних їй повноважень.

З виникненням понять “керівник”, “керівництво” з’явилася безліч їх визначень, теорій керівництва і лідерства. Ці питання було з’ясовано вище, в контексті психологічного аналізу управлінської діяльності. У цьому розділі розглянемо основні аспекти впливу керівника на ефективність роботи групи.

Діяльність сучасного керівника багатопланова. Вона поєднує діяльність визначення основних цілей організації та її підрозділів, а також шляхів їх досягнення, стратегії розвитку: вплив на підлеглих, виконання певних функцій як стосовно підлеглих і організації в цілому, так і стосовно вищих органів. Діяльність керівника передбачає також певний тип відносин у взаємодіях з іншими особами – учасниками управлінських систем.

Вплив керівника на співробітників має своєю метою спонукання їх до певної службової поведінки. Відомі два способи впливу на співробітників: **прямий** (наказ, завдання) і **опосередкований, мотивуючий** (через стимули). У першому випадку виникає ситуація, коли невиконання необхідних дій призводить до покарання. Така формула стосунків між керівником і підлеглим називається **примусом**, тобто в цьому випадку цілі керівника безпосередньо не пов’язані з інтересами виконавців, а іноді можуть і суперечити їм. В іншому випадку складається ситуація, коли за виконання необхідних дій заохочують, впливають на потреби і мотиви співробітників.

Реальний вплив керівника на діяльність колективу ґрунтується не тільки на його офіційних повноваженнях, але й на особистому авторитеті, тобто має дві складові: формальне керівництво і неформальне лідерство. Оптимальним є тип керівника з високим офіційним, професійним і особистим статусом. Вище ми розглядали ознаки, за якими в теорії управління розрізняються керівники і лідери. Це пов’язано з тим, що в будь-якій організаційній структурі є два типи стосунків між людьми: формальні (посадові) і неформальні (емоційно-психологічні). Лідером ніколи не можна стати, якщо члени групи не сприймуть конкретну особу як лідера. Керівника ж нерідко призначають на посаду незалежно від того, сприймають його підлеглі таким чи ні.

Як керівництво, так і лідерство є способами організації та управління діяльністю людей, тільки в одному випадку – це управління у сфері офіційних посадових відносин, в іншому – у сфері неофіційних міжособистісних стосунків. Як для керівництва, так і для лідерства характерна певна субординація відносин, тільки в першому випадку вона виступає дуже чітко і закріплена посадовими інструкціями, а в іншому – її присутність менш помітна і виявляється у формі традицій, звичок.

Важливою властивістю керівника-лідера є вміння бути керівником, не афішуючи цього. Якщо керівник завойовує авторитет і стає лідером групи, то його накази виконуються не зі страху перед покаранням, а з віри в його компетентність, талановитість. Він сприймається членами групи як “один з нас”, як “кращий з нас”. **Як керівник** на підставі даних повноважень він розподіляє обов’язки, здійснює контроль, облік, заохочення, покарання. **Як лідер** він впливає на членів групи шляхом особистого авторитету, морально-психологічного впливу, прояву ініціативи, енергії, привабливих особистих якостей. Якщо хороший керівник сприймається як “мозок групи”, то лідер – як “серце групи”. Керівник-лідер повинен поєднувати у собі ці якості, тобто бути одночасно мозком і серцем групи.

Одне з важливих питань управління стосується діапазону діяльності керівника, меж поширення влади окремого керівника. Про складність цієї проблеми свідчить те, що в різних структурах часто з’являються накази про перерозподіл обов’язків між керівниками на рівні міністерств, відомств, управлінь, адміністрацій навчальних закладів і виробничих підприємств.

Діапазон управління визначається кількістю людей чи груп (підрозділів), які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника і якими він може успішно управляти при нормальних умовах діяльності. Ця кількість повинна бути такою, щоб не утруднювати ефективного використання часу і здібностей керівника, а також дозволяло б підлеглим підтримувати з ним необхідні контакти. Конкретних рекомендацій з цього приводу немає, оскільки діапазон оптимального контролю залежить від багатьох факторів: здібностей і досвіду керівника, характеру діяльності і професійного складу груп. Однак існують емпіричні дані про те, що діяльність керівників оптимальна, якщо в підпорядкуванні керівників верхньої і нижньої ланок знаходиться від трьох до п’яти підрозділів (груп), а в підпорядкуванні керівників первинних груп – від п’яти до дев’яти індивідів.

Сфера й успішність впливу керівника залежить від ряду факторів.

1. Ступінь централізації рішень. Якщо керівник надає широкі повноваження підлеглим, то він може управляти великою їх кількістю, тому що йому не доводиться витрачати час на консультивання щодо конкретних прийомів і методів роботи.

2. Характер і ступінь складності діяльності. Якщо виконувана підлеглими робота не вимагає прийняття складних рішень, то можна здійснювати керівництво за допомогою більшої кількості моделей.

3. Стан засобів зв'язку. Якщо керівник у будь-який момент може одержати необхідну йому інформацію про діяльність своїх підлеглих і використовувати сучасні технічні засоби для передачі своїх вказівок, то він зможе керувати численним персоналом.

4. Здатність і готовність підлеглих до співробітництва. Якщо підлеглі володіють професійними навичками, мають почуття відповідальності і зацікавлені в результатах роботи, то їх кількість може бути збільшена; якщо ж цих якостей бракує, те необхідно скорочувати штати.

5. Особисті якості керівника. Завдяки їм одні суб'єкти управління функціонують більш ефективно і різнобічно, тоді як інші мають для цього менше можливостей.

Місце, що займає керівник в ієрархії управлінських структур, а також ступінь усвідомлення можливостей впливу на підлеглі підрозділи (групи), наочно розкриваються в процесі управління. Роль керівника організації виявляється в його здатності реалізувати цілі вищих управлінських структур шляхом здійснення покладених на нього функцій.

Керівник повинен бути не тільки провідником вимог вищих органів для своїх підлеглих, але і зобов'язаний довести до їх свідомості зміст поставлених завдань, зробити їх метою діяльності кожного співробітника і колективу в цілому. Керівник-лідер домагається цього шляхом утвердження свого авторитету і встановлення ділових і неформальних стосунків з усіма членами групи. Вище ми вже розглядали види і структури груп, а також феномени міжособистісних стосунків у групах. Ці соціально-психологічні знання повинні бути обов'язковим компонентом підготовки керівників усіх рівнів. Крім цього, варто звернути увагу також на деякі більш специфічні аспекти взаємин керівника і групи.

Характер сформованих у групі міжособистісних стосунків дуже важливий для взаємодії керівника і підлеглих, а також членів групи одного статусу. Вони містять у собі спілкування, сприйняття і розуміння людьми один одного. Вивчаючи своїх підлеглих, керівник-лідер повинен знати, що розуміння іншої людини, проникнення у суть її індивідуальності може бути різної глибини. Поверхневому рівню розуміння властиво лише сприйняття зовнішнього "малюнка" вчинку людини без проникнення в його мотиви і цілі, а звідси й загальна оцінка в чорно-білих тонах: "добре" чи "погано". На другому, середньому рівні розуміння аналізуються окремі якості людини (розум, риси характеру, темперамент), тому оцінка йде переважно за рівнем інтелекту – розумний чи дурний; за характером – твердий чи м'який, запальний чи врівноважений. Третій, найвищий рівень дає глибоке розуміння людини: виявлення системи провідних мотивів і цілей поведінки, виявлення зв'язку між окремими вчинками й особистістю в цілому,

уміння побачити приховані резерви і здібності людини, здатність прогнозувати поведінку людини на основі розуміння її індивідуальності. Для керівника колективу дуже важливе глибоке розуміння людини. Воно сприяє більш гнучкій поведінці, зменшенню дрібних керівних впливів, зростання відповідальності, самостійності і творчої віддачі співробітників групи.

Керівник повинен також знати про характер міжособистісних стосунків, що складаються в групі, психологічний клімат, який формується.

Співробітники, що зібралися у виробничу групу, вступають у спілкування, починають формуватися міжособистісні стосунки. Що ж відбувається далі? На основі спілкування формується ставлення групи до кожного її члена, тобто кожна людина одержує свій соціометричний статус. Як уже відомо, цей статус має певні градації – від позитивного, через нульовий, до негативного. Відповідно до цього група поділяється на кілька шарів: “зірки”-лідери, ті, кому віддається перевага, прийнятні, ізольовані і ті, що відкидаються. Зайнята в соціометричному статусі, людина відчуває по ставленню до неї оточуючих, і це позначається на її настрої, поведінці.

Емоційне ставлення групи виявляється в тому, що одних дуже люблять (мазунчики), інших не люблять (нелюбимі), на третіх просто не звертають увагу (непомічені). Стан останніх найнеприємніший, тому вони глибоко переживають важку ситуацію в групі. Улюбленці ж (“зірки”-лідери) іноді ставляться до групи зовсім не так позитивно, як група до них. Кого ж люблять в групі? Зазвичай до таких належать універсали, люди веселі і товариські, професіонали, що вміють все робити своїми руками. А не люблять, як правило, всезнайок, які намагаються всіх навчати, зануд, скигліїв, зазнайок. Коли у виробничій групі склалася певна система міжособистісних стосунків, то формуються малі контактні неформальні групи зі своїми лідерами. Сила малих неформальних груп полягає у тому, що їх важко юридично й організаційно визначити, оскільки в них звичайно є свої неписані правила, обов’язкові для всіх членів групи. Ці групи можуть як допомагати офіційному керівникові колективу, так і ставати до нього в опозицію, чинити постійний опір, провокуючи конфлікти. Знищити адміністративними актами неформальні групи неможливо, оскільки це викликає відкрите вороже ставлення до керівника. Керівникам треба вчитися співробітничати з цими групами, а також створювати в колективі малі психологічні групи, поєднуючи людей, що тягнуться один до одного, загальними справами, завданнями, інтересами. Це дуже допомагає створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічна структура колективу завершується висуненням лідерів у неформальних малих групах і в колективі в цілому. Лідери здатні впливати на поведінку членів групи, притягати до себе, несвідомо викликати захоплення, обожнювання.

Існують різні класифікації типів лідерів. Так, психоаналітики виділяють 10 типів лідерів.

1. **“Суверен”** (патріарх). Лідер в образі суворого, але улюбленого батька. Він здатний витиснути негативні емоції і вселити людям впевненість у собі. Його люблять і поважають.

2. **“Ватажок”**. У ньому люди бачать вираження, концентрацію своїх бажань, що відповідають певному груповому стандарту, як правило, силу. Ватажок – носій цих стандартів. Його намагаються наслідувати, особливо в плані зовнішньої поведінки.

3. **“Тиран”**. Він стає лідером, тому що вселяє в оточуючих почуття покори, беззвітного страху. Його вважають найдужчим, вольовим. Лідер-тиран – домінуюча, авторитарна особистість, і його звичайно бояться, підкоряються йому.

4. **“Організатор”**. Він виступає для членів групи як сила для підтримки самоствердження і задоволення потреб кожного, знімає почуття провини і тривоги. Такий лідер поєднує людей, і його поважають.

5. **“Спокусник”**. Він стає лідером, граючи на слабостях інших членів групи. Він виступає в ролі “магічної сили”, даючи вихід придушеним емоціям, запобігаючи конфліктам, знімаючи напругу. Такого лідера обожають і часто не бачать його недоліків.

6. **“Герой”**. Він жертвує собою заради інших. Такий тип виявляється особливо в ситуаціях групового протесту. Завдяки його хоробрості інші орієнтуються на нього, бачать у ньому стандарт справедливості. Він здатний зваблювати людей.

7. **“Поганий приклад”**. Виступає як джерело заразливості для безконфліктної особистості, емоційно заражає інших, які безумно йдуть за ним не завжди до позитивної мети.

8. **“Кумир”**. Він вабить, притягує до себе, заражає оточуючих позитивними емоціями; його люблять, боготворять та ідеалізують.

9. **“Ізгой”**.

10. **“Козел відпущення”**.

Два останніх типи лідерів – це, власне кажучи, антилідери. Вони стають об’єктом агресивних тенденцій, завдяки чому розвиваються загальногрупові емоції. Часто група поєднується для боротьби з антилідером, але варто йому зникнути, як група починає розпадатися, оскільки пропадає загальногруповий стимул.

Загальне лідерство в групі складається з таких компонентів: емоційного, ділового та інформаційного. “Емоційний” лідер (серце групи) – це людина, до якої співробітник у групі може звернутися з особистими проблемами, за порадою, співчуттям. З “діловим” лідером (руки групи) добре працюється, він може організувати справу, налагодити необхідні ділові взаємозв’язки, забезпечити успіх справи. До “інформаційного” лідера (мозок групи) усі звертаються з питаннями, тому що він ерудит, може пояснити і допомогти знайти потрібну інформацію.

Найкращим буде керівник-лідер, що поєднає у собі всі три компоненти. Найчастіше, однак, зустрічається поєднання двох компонентів: емоційного і ділового, інформаційного і ділового.

Взаємини між керівником і колективом характеризуються складністю, багатоплановістю і динамічністю. Вони складаються, зміцнюються, трансформуються у зв'язку з безліччю різних факторів. До найважливішого з них належить відповідність соціальної ролі, виконуваної керівником, його статус у колективі. **Роль** – це соціально-психологічний феномен, пов'язаний із входженням особистості в ту чи іншу діяльність відповідно до своїх можливостей. Вона є сполучною ланкою між соціальними вимогами і психологічними можливостями людини. Ми часто не можемо зрозуміти, звідки виходять негативні емоції, конфліктні ситуації в групі. Їх джерела можна знайти, якщо розглянути схему рольової поведінки, запропоновану Г.У. Олпортом. Усе починається з необхідності виконання соціальної ролі. Наприклад, людину хочуть призначити керівником. Перше, що при цьому потрібно робити, – це визначити наскільки вона відповідає уявленню про ідеал керівника, **рольовому очікуванню**. Критерії рольового очікування можуть бути різними в різних групах: одні чекають демократичного чи навіть ліберального керівника-лідера (особливо у творчих і наукових групах), інші – більш суворого і ділового, авторитарного (у виробничих і силових структурах). Далі ця роль передається людині, і дуже важливим стає фактор її індивідуальності. Людина повинна зрозуміти, чого від неї чекають і які вимоги до неї ставлять. Без розуміння своєї ролі й основних функцій їй дуже важко керувати. Під час призначення на це не звертають уваги, а далі при виникненні конфлікту виявляється, що людина навіть не зрозуміла, чого від неї чекають. Деякі люди свідомо беруться за роль керівника, заздалегідь розуміючи, що не будуть чи не можуть робити того, чого від них хочуть, але сподіваються на успішний результат. Після того, як людина зрозуміла роль, вона повинна прийняти її чи відхилити як невідповідну її індивідуально-психологічним особливостям.

Прийняття ролі керівника – це перший етап його роботи. Зазвичай це супроводжується процесом вивчення відповідних функцій, вироблення певних позицій, стилю поведінки і спілкування. Розуміння і прийняття нової для людини ролі керівника – дуже складна справа, яка вимагає напруги розумових і моральних сил, внутрішньої перебудови, усвідомлення свого нового становища. У цей момент людині дуже важливо мати знання про себе, про свій психологічний портрет, розуміти і використовувати свої сильні, а також нейтралізувати свої слабкі сторони. Треба дати час керівникові-початківцю на освоєння цієї складної справи, на процес входження в роль, налагодження ділових і особистих стосунків з членами групи.

Наступний етап у системі рольової поведінки керівника – **виконання ролі**, яке має дві сторони: поведінка керівника й оцінка оточуючих. Така оцінка дається як самим суб'єктом управлінської діяльності у вигляді самооцін-

ки, так іншими людьми, що займають різне статусне положення стосовно нього: зверху (начальником), збоку (співробітниками рівного статусу) і знизу (підлеглими). Коли складають спеціальні експертні анкети, то зазвичай використовують ці три типи оцінки. Часто буває, що самооцінка й оцінка іншими людьми дуже відрізняються, тому рекомендується постійно мати зворотний зв'язок, тобто керівникові варто цікавитися, що про нього думають “зверху, збоку і знизу”, і відповідно до цих оцінок коректувати свою поведінку.

Адекватне розуміння й освоєння своєї ролі, здатність виправдати чекання групи – це **перша і необхідна умова** успішного налагодження керівником відносин з керованою групою.

Друга умова – це хороше знання складу групи, професійно-кваліфікаційних характеристик її членів (освіта, рівень кваліфікації). Це забезпечує керівнику розуміння інтелектуального і професійного потенціалу групи.

Варто враховувати також статево-віковий склад групи. Для керівника розуміння цих особливостей дуже важливе, оскільки кожен вік має свої психологічні особливості. Зокрема, при формуванні групи повинні розглядатися перспективи її розвитку за віковим складом і періоди професійної діяльності (початок чи завершення).

При характеристиці груп ми вже говорили про специфіку відносин у чоловічих і жіночих колективах. Багато соціальних психологів вважають сприятливим фактором сполучення у виробничих групах чоловіків і жінок, що сприяє розвитку групи і створенню позитивного психологічного клімату.

Третя умова – це правильний індивідуальний підхід до підлеглих. Керівник повинен пам'ятати, що кожен член керованого ним колективу є особистістю, має особливе поєднання індивідуальних властивостей: темпераменту, характеру, інтересів та ідеалів, загальних професійних здібностей. Вимогливість керівника до підлеглих стосовно їх професійних обов'язків повинна поєднуватися з адекватною оцінкою їх діяльності, з урахуванням їх можливостей, здібностей тощо. У період пережитої нами демократизації суспільства особливо важливо дотримуватися принципу гуманізації, тобто побудови стосунків з людьми на основі поваги людської гідності і прав кожного. Керівник повинен знати не тільки про виробничу діяльність членів групи, але також про їх особисті справи, труднощі, які виникають, сприяти їх подоланню.

Четверта умова – культура спілкування з членами колективу. Вище ми розглядали суть і закономірності людського спілкування. Знання цих закономірностей обов'язкове для керівника як з погляду його поведінки в умовах спілкування з групою, так і організації та корекції стилю спілкування між співробітниками.

Як правило, керівники різних рангів витрачають від 50 до 90 % свого робочого часу на спілкування. Проведення нарад, засідань, різних бесід, дискусій, переговорів, видача і роз'яснення завдань підлеглим, звіти перед начальством і тощо – усе це різні види ділового спілкування. І продуктивність цих видів роботи істотно залежить від культури спілкування керівника з членами колективу.

4.4.2. Культура спілкування керівника

На запитання: “Чи вмієте ви спілкуватися?” люди переважно відповідають ствердно. Більшість людей думають, що для цього не потрібні якісь спеціальні уміння. Однак практика показує, що ефективно спілкуватися здатні далеко не всі люди, більше того – далеко не всі керівники. Опитування показують, що 73% американських, 60 англійських і 86 % японських менеджерів вважають невміння ефективно спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення цілей їх організації. У нашій суспільній практиці управління справи йдуть не кращим чином. Тому зараз організована спеціальна система підготовки керівників (менеджерів), що включає і навчання культури спілкування. У промислово розвинутих країнах жоден керівник не може зайняти свою посаду, не пройшовши курсів навчання менеджменту.

Спілкування керівника – це процес передачі й одержання інформації, за рахунок чого відбувається вплив на вчинки і стан членів колективу. Тому рівень оволодіння спілкуванням важливий для правильної побудови відносин і взаємодій керівника з групою і кожним з її членів.

Керівник повинен володіти такими основними функціями спілкування:

- *інформаційною* (передача й одержання інформації);
- *пізнавальною* (активний пошук відомостей, уміння їх добувати);
- *керівною* (уміння впливати на людей);
- *розвивальною* (педагогічний аспект впливу на підлеглих у плані виховання в них бажаних професійних і особистісних якостей);
- *емоційною* (обмін емоціями, передача психічних станів).

Керівник використовує *вербальні* (від лат. *verbalis* – усний, словесний) і *невербальні* засоби спілкування. Рівень розвитку, культура мови – це не тільки показники загальної інтелектуальної культури керівника, але і засіб підтримки свого авторитету. Мова в її усній і письмовій формах використовується керівником як основний канал передачі співробітникам семантичної сторони інформації, змісту цілей, завдань і способів діяльності.

Володіння невербальними засобами – інтонацією і пантомімікою – також відіграє важливу роль у передачі інформації. Керівник може довірливо наблизитися до людини чи холодно відсторонитися від неї, виражаючи

своє ставлення. Поза, характер рукостискання та інші рухи входять у певний ритуал культури поведінки, прийнятні норми, що можуть бути різні в різних культурах. Наприклад, у європейській культурі спілкування прийнята дистанція між співрозмовниками близько 70 см, тоді як у латиноамериканських країнах – близько 40 см. У європейській традиції не прийнято схоплювати співрозмовника руками, плескати його по плечу, оскільки такого партнера будуть вважати розв'язним нахабою. Зараз у манері поведінки менеджерів домінують саме європейські стандарти контактів у спілкуванні. Дуже інформативний вираз очей людини, який дозволяє нам визначити стан, а часто й характер співрозмовника, його ставлення до нас. Вираз очей може бути добрим, холодним, променистим, хитрим, злим, колючим і непривітним. Він ніби налаштовує співрозмовника на певний лад – довірчий, насторожений, агресивний. Привертає увагу і посмішка людини, особливо, якщо вона привітна, а не зла і натягнута. Дейл Карнегі як першу заповідь хорошого спілкування проголошує: якщо хочете сподобатися людині – посміхайтесь, учіться посміхатися.

Важлива і різноманітність міміки, її динамічність. Бідна міміка обличчя створює враження похмурості, непривітності, скритності.

У мовному спілкуванні важливий не тільки зміст (семантика) тексту, але і підтекст, що виражається інтонацією: одне й те ж слово можна вимовити привітно, шанобливо, а можна – зло і сердито.

Інформація є могутнім виразним засобом, він може бути багатший і повніший від самого тексту. Для людей чутливих часто більше значить не те, що говорять, а як говорять. Керівники не завжди це враховують, вважаючи, наприклад, що людина даремно образилася на звичайні необразливі слова. Але скривдити можна без слів, не текстом, а підтекстом. Стежачи за своєю інтонацією, керівник домагається зміни контакту в кращу сторону. Людина не може свідомо контролювати всі невербальні засоби свого спілкування, тому часто навіть те, що ми хочемо приховати, виявляється через рух і вираз очей, положення ніг, тремтіння рук і т. п. Тому, тільки врахувавши всі моменти вербального і невербального спілкування в їх єдності, можна правильно зрозуміти співрозмовника.

Висока культура спілкування дає керівнику впевненість, що його правильно зрозуміють. Порушуючи соціально вироблені способи спілкування, керівник викликає у підлеглих стан тривоги, невизначеності, непевності, образи та інших негативних емоційних станів.

Керівник може використовувати різні канали спілкування: прямий і непрямий. Прямий канал – це коли ми повідомляємо інформацію в прямому вигляді, тобто у вигляді фактів і доказів. Непрямий канал – це інформація з приводу основного повідомлення прямого каналу, яку люди добувають самостійно. Джерелом таких дій є недовіра до основного джерела інформації. Якщо підлеглі довіряють керівнику і знають, що він навмисно не дає їм помилкову інформацію, то непрямий канал не використовується

як контрольний. Засобами непрямого каналу спілкування можуть служити мимовільні інтонаційні, темпові, ритмічні невербальні характеристики мови і поведінки (наприклад, людина посміхається, а очі смутні; говорить, що спокійна, а в руках щось мене чи тарабанить руками по столі тощо).

Використання прямих і непрямих каналів пов'язане з таким феноменом людського спілкування, як довіра. Саме недовіра підлеглих до керівника та інших офіційних джерел інформації (преси) змушує людей задовольнятися чутками. До подібних феноменів належать також явища таємниці і секрету. Таємниця – це таке приховання подій, коли на їх існування немає навіть натяку, вони не фігурують у спілкуванні. Секрет – це така ситуація, коли відомо про щось приховуване, але що саме – невідомо. Таємниця і секрет виявляються в спілкуванні з людьми. Довірче спілкування відкрите, для нього немає перешкод, вільно викладаються виникаючі асоціації без затримки замовчування (при цьому співрозмовники можуть просто тактовно не торкатися соціально закритих тем). Наявність таємниці чи секрету порушує вільний плин спілкування, і це буде помічено кожним із співрозмовників, тому спілкування або згортається, або починається повторне кружляння людей навколо цих сумнівних тем. Зняття соціально заборонених тем і особистісних заборон – це шлях до поглиблення відкритості спілкування. Керівник у різних ситуаціях може використовувати різні типи спілкування.

1. Функціонально рольове спілкування. Воно здійснюється на рівні соціальних ролей партнерів (начальник і підлеглий, учень і вчитель). Тут існують певні статусні ролі та очікування.

2. Міжособистісне спілкування, що будується на емоційній основі, виражає позитивні або негативні стосунки між партнерами (довіра, недовіра, повага, неповага тощо).

3. Ділове спілкування – це вид міжособистісного спілкування, спрямований на досягнення якоїсь конкретної мети. У цьому спілкуванні в основному зачіпаються не рольові інтереси, а інтереси самого індивіда. У діловому спілкуванні керівника є свої особливості. При будь-якій меті завжди ставляться певні завдання:

- оцінити людини з ділової точки зору;
- одержати чи передати ділову інформацію;
- впливати на мотиви і рішення партнера.

Взагалі в будь-якій діловій бесіді важлива наявність конкретних домовленостей, сприйнятих співрозмовником не як нав'язані керівником, а як результат власних переконань. Оцінити співробітника з ділової точки зору – це усвідомити, чи зможе він виконати роботу, що йому доручається, хто він, які його стосунки з іншими членами робочої групи. Переходячи до конкретики, треба пояснити співробітникові завдання, проконтролювати розуміння, оцінити його здатність прогнозувати результат, розкрити його мотивацію і можливі суперечливі тенденції діяльності, здатності

до більш складної роботи з великим рівнем відповідальності і самостійності.

У будь-якій бесіді треба мати на увазі три аспекти: діловий, особистий і динаміку розвитку спілкування.

Спрямованість суб'єкта спілкування може бути різною:

- потреба в співрозмовникові, заклопотаність собою (податливий стиль);
- потреба в досягненні успіху шляхом контролю над іншими (агресивний стиль);
- збереження емоційної дистанції, незалежності, самотності (негативний стиль);
- співробітництво;
- компроміс;
- суперництво;
- пристосування (конформізм);
- уникання (чогось небажаного).

Відповідно до загального стилю управління спілкування керівника може бути авторитарним (з перевагою одноособових рішень), демократичним (орієнтованим на групу), ліберальним (підпорядкованим обставинам).

Спілкування керівника з групою чи окремими її представниками, як правило, проходить ряд стадій (етапів):

1. Підготовка, планування, визначення місця і часу, установка на певний результат.
2. Вхідження в контакт з партнером. Тут важливу роль грають самонастроювання, здатність зрозуміти стан і настрої партнера, наявність можливості зорієнтуватися самому і своєму партнеру. Важливо також викликати симпатію до себе і забезпечити рівний, спокійний початок. Цей період повинен закінчитися встановленням психологічного контакту.
3. Концентрація уваги до конкретної проблеми і розробка теми.
4. Мотиваційний етап: проведення зондажу для розуміння мотивів та інтересів співрозмовника.
5. Підтримка уваги, боротьба з відволіканням. При цьому до прийомів підтримки уваги необхідно повертатися неодноразово.
6. Стадія аргументації і переконання у випадку, якщо є розбіжності в думках.
7. Стадія фіксації результатів.

Якщо тема вичерпана чи партнер виявляє занепокоєння, то необхідно завершити спілкування. Це критичний момент, що може спричинити на деякий час перерву в спілкуванні, тому має передбачатися перспектива продовження взаємодії. Така перерва може завершуватися доброзичливими репліками, рукоштовкуваннями. Але може наступити і розрив відносин,

тобто кінець контактів. Розрив завжди поганий, тому що припиняє можливість подальшого співробітництва.

Процес спілкування завжди активний з обох боків, тому керівник повинен не тільки вміти говорити, наказувати, переконувати, але й слухати. Процес ефективного слухання вимагає концентрації уваги, виділення змісту і логічної переробки сприйнятої інформації, її переведення у довгострокову пам'ять. Є також ряд зовнішніх прийомів, що підвищують ефективність слухання. Якщо співробітник прийшов з діловими чи особистими питаннями, то керівник повинен зайняти позу *активної уваги*. Для цього йому треба повернутися обличчям і корпусом до співрозмовника, установивши в такий спосіб контакт.

У разі приймання відвідувача в робочому кабінеті доцільно доручити секретареві відповідати на телефонні дзвінки, вимкнути телевізор і т. п. Розмовляючи в гамірному місці, наприклад в цеху, в коридорі, треба відійти вбік, у тихе місце, а ще краще – запросити людину до свого кабінету. Треба налаштувати себе на “хвилю зацікавленості”, причому так, щоб співрозмовник це бачив. Слухаючи, треба вміти швидко виділяти головне у словах співрозмовника і подумки зіставляти отриману інформацію з власними даними. Слухаючи співрозмовника, керівник може підтримувати розмову короткими репліками. Дослідження показують, що репліки, пози, жести, міміка, що виражають увагу, викликають у співрозмовника бажання висловитися, продовжувати спілкування. Якщо ж у тоні керівника відчуються іронія, роздратування, ворожість, то подібні ремарки будуть сприйматися співрозмовником зовсім інакше і можуть призвести не до взаєморозуміння, а до припинення розмови і навіть до конфлікту. Свій мовний вплив, слухання і навіть мовчання в процесі бесіди керівник повинен навчитися робити максимально інформативним.

Керівник повинен сам дотримуватись і стежити за тим, щоб його співробітники дотримувались правил культури праці. Відвідувачі не повинні годинами чекати прийому під дверима службових кабінетів. Неохайність у службових приміщеннях, відсутність розкладу годин прийому зі службових і особистих питань – усе це прояв низької культури спілкування з людьми.

Формуванню зазначених правил культури спілкування керівника з людьми будуть сприяти спеціальні заняття з психологічного тренінгу як складової частини системи професійної підготовки керівників різних рівнів управління.

4.4.3. Інші якості особистості керівника

Особистість керівника, його досвід, ділові й характерологічні особливості відіграють провідну роль в управлінні організаціями. У працях, присвячених вивченню особистості керівника, відзначається, що не можна говорити про це загальниками, тобто у відриві від конкретного його діяльності

керівника і супутніх факторів. Наявні дані свідчать про те, що деякі якості, властиві керівникам виробництва, відсутні в характеристиках керівників наукових колективів, і навпаки. Специфічними якостями володіють керівники правоохоронних і військових структур. У характері одного й того ж керівника якості, необхідні для успішної організації колективу на виконання поставлених завдань, відрізняються від якостей, необхідних для створення в колективі сприятливого психологічного клімату.

Крім того, взаємна відповідність особистості керівника і його діяльності характеризуються певною динамікою. А.Л. Журавльов зазначає: “Питання про вияв і формування якостей особистості керівника в його діяльності має розглядатися в безпосередньому зв’язку з тим, що й сама діяльність керівника теж істотно змінюється в результаті набуття ним нових якостей і зміни існуючих”. Однак сказане не виключає можливості й необхідності визначити в найзагальнішому вигляді ті вимоги, яким повинен відповідати керівник будь-якого управлінського рангу в різних соціальних організаціях. Вимоги до особистості керівника є традиційно високими, незалежно від того, якою кількістю підлеглих він керує. Якими ж основними властивостями повинен володіти керівник?

1. Соціальна спрямованість діяльності. Керівник як офіційна особа повинен добре знати законодавчі і нормативні акти, що регламентують діяльність соціальних організацій, до яких належить його колектив, а також добре розуміти основні тенденції в розвитку сучасної політики, економіки, права та інших сфер життя держави.

2. Висока компетентність у певній професійній діяльності відповідно до профілю керованого колективу (політика, наука, виробництво, правоохоронна система та ін.), тому що керівник не взагалі керує людьми, а керує їх діяльністю для виконання професійних завдань. Оскільки робота керівника пов’язана з організацією людей, то він повинен володіти системою знань і в ряді суміжних сфер: сучасної економіки, права, філософії, педагогіки, психології та фізіології, етики, ораторського мистецтва, логіки тощо. Такі керівники вміють спілкуватися з людьми, поєднуючи слово і справу. Вони чітко ставлять цілі діяльності, вміють їх обґрунтувати і змусити людей повірити в необхідність їх досягнення.

3. Організаторські здібності. Одна з основних якостей керівника – уміння організувати спільну роботу людей. Але поєднувати виконання організаційно-технічних завдань з роботою з людьми не так просто. Багатьом керівникам буває легше зробити що-небудь самому, ніж домагатися виконання цього від інших. Це найлегший, але і найбезперспективніший шлях, оскільки самому все рівно всього не зробити, і згодом керівник виявляє, що його підлеглі відвикли від самостійності, не можуть чи вже не хочуть самостійно приймати рішення. А тим часом зараз одне з центральних завдань, яке доводиться вирішувати керівникам у своїх колективах, – це створити умови для

прояву активності, ініціативи, творчості людей, розвитку їх активної мотивації.

У ряді досліджень показано, що організаторські здібності передбачають такі психологічні властивості особистості:

- здатність відбивати з достатньою повнотою психологію керованої групи в ході вирішення спільних завдань;
- практична спрямованість інтелекту – оволодіння знаннями і вміннями у сфері практичної психології, готовність застосувати їх у процесі вирішення організаторських завдань;
- психологічний такт – наявність почуття міри у взаєминах з людьми;
- суспільна енергійність – здатність заряджати своєю енергією людей;
- вимогливість – здатність пред'являти до людей адекватні вимоги залежно від особливостей ситуації;
- критичність – здатність знайти і сформулювати значущі для даної діяльності відхилення від умов, що диктуються поставленим завданням;
- схильність до організаторської діяльності – потреба в ній і не приховування почуттів при її виконанні.

4. Високі моральні якості: справедливість і об'єктивність в оцінці співробітників, гуманність, чуйність, тактовність, чесність. Не тільки в плані ділової компетенції, але й у своїх моральних якостях керівник повинен бути зразком для підлеглих. Помилково було б обмежувати спілкування з підлеглими тільки службовими питаннями. Треба цікавитися їх особистими проблемами, сім'єю, побутовими умовами, здоров'ям, думкою співробітників з різних питань, уважно вислуховувати їх, навіть якщо їх думка здається помилковою.

Характер керівника виявляється в стилі керівництва, тому що він служить також еталоном поведінки для підлеглих. Через це важливо враховувати властивості характеру під час призначення людини на керівну посаду.

Згідно з результатами анкетування (А.Г. Ковальов), працівники виробничих колективів вважають, що важко і неприємно працювати з керівником, якщо він неврівноважений, грубий, несправедливий. Це знижує продуктивність праці на 50 %.

5. Емоційно-вольові риси характеру: цілеспрямованість, принциповість, наполегливість, рішучість, дисциплінованість, захопленість; здатність показати ці якості своїм підлеглим і вести їх за собою. Вольові якості людини здавна вважалися основними в умінні управляти. Сократ, наприклад, вважав, що головна перевага керівника – уміння наказувати людям, а головними ворогами керівника є обжерливість, лінь, пристрасть до вина, слабкість до жінок. До вольових якостей особистості керівника слід зарахувати також самокритичність, необхідну для усвідомлення своїх слабостей,

і самоконтроль, необхідний для їх придушення. Важливу роль у структурі цих якостей займає почуття відповідальності, котре керівник повинен постійно відчувати за свої вчинки, за моральний і фізичний стан своїх підлеглих, за результати діяльності керованого ним колективу.

6. Інтелектуальні властивості: спостережливість, аналітичність мислення, здатність до прогнозування ситуацій і результатів діяльності, оперативність і логічність пам'яті, стійкість і розподіл уваги.

Керівник повинен постійно поповнювати й оновляти свої знання, уміти творчо, оперативно використовувати їх у різних, іноді екстремальних ситуаціях, які часто змінюються, характерних для його нестандартної діяльності. Так, О.В. Суворов вважав, що знання в пам'яті полководця повинні бути систематизовані і ніби розкладені по шухлядках так, щоб їх можна було швидко відшукати і використовувати у певній ситуації. Наполеон високо цінував розум, але вважав, що люди, які мають багато розуму і мало характеру, найменш придатні для військової професії, тому що для цього треба мати більше характеру (рішучості, завзятості) і менше розуму.

Існує думка, що люди, які мають високий творчий інтелект, хочуть працювати на самоті, поодинокі. Люди середніх здібностей більш схильні до роботи в колективі, до керівництва людьми.

У складних сучасних умовах у людини, що претендує на керівництво, повинні бути високо і гармонійно розвинуті характерологічні та інтелектуальні властивості.

7. Уміння підтримувати свій авторитет. Авторитет (від лат. *auctoritas* – вплив, влада) керівника ґрунтується, по-перше, офіційному статусі, посаді і владі; по-друге, на визнанні його переваги і права приймати відповідальні рішення в умовах спільної діяльності. Справжнім авторитетом користується керівник-лідер, у поведінці якого наявні обидві вищевказані властивості і який впливає на людей не тільки правовими повноваженнями, але й моральною силою своєї індивідуальності.

Висока професійна компетентність, володіння високими моральними і характерологічними особливостями, уміння їх практично показати своїм співробітникам, а також уміння забезпечити високу ефективність діяльності групи – це основа авторитету керівника в оцінці його підлеглих і вищих інстанцій.

8. Імідж керівника – важлива складова його авторитету. Поняття іміджу відбиває сучасні вимоги до зовнішнього вигляду керівника, що не тільки спілкується з підлеглими, але й представляє керовану ним групу перед лицем інших соціальних організацій, тобто підтримує престиж свого колективу. Тому зовнішність керівника, культура мови, манери, вид і культура одягу – усе це елементи його іміджу. У сучасних умовах є фахівці (іміджмейкери), що створюють вигляд керівників високих рангів (претендентів на посади президентів, губернаторів, керівників економічних і промислових галузей), формуючи цей вигляд відповідно до очікувань публі-

ки. Вони формують імпульсивний, привабливий образ шляхом створення певної зачіски, костюму, міміки, манери триматися. Зміст публічних висловлень також чималому ступені впливає на результати виборів.

9. Міцне здоров'я. Діяльність сучасного керівника характеризується надзвичайно високою нервово-психічною і фізичною напругою. Причинами професійних захворювань керівників стають підвищена нервова збудливість, порушення сну, серцево-судинні розлади. Багато керівників не дбало ставляться до свого здоров'я, прагнучи показати колективу приклад службової завзятості, не враховуючи, що їх здоров'я є чинником, який значною мірою визначає ефективність діяльності керованих ними колективів.

Здоровий спосіб життя керівника і його організаторська діяльність повинні бути тісно пов'язані між собою. Керівники з розладною нервовою системою, слабким здоров'ям вносять нервозність і дезорганізацію в керовані ними колективи, втрачають упевненість в собі і здатність до своєчасного прийняття адекватних рішень. Тому хороший стан здоров'я, його збереження на довгі роки має стати службовою необхідністю керівника. Треба впроваджувати наукову організацію праці керівників, регулярне медичне обстеження, систематичні заняття спортом, режим правильного харчування, повноцінне використання відпустки і вихідних днів. Для саморегуляції, уміння підтримувати хороший настрій, знімати нервово-психічну напругу важливо використовувати систему автотренінгу.

Міцне здоров'я висококваліфікованого, досвідченого і талановитого керівника – це не тільки його особисте надбання, але й велика цінність для колективу, організації, держави.

Важливою проблемою є добір і атестація керівних кадрів. Вивчення властивостей особистості керівників, їх психологічної придатності до виконання складних функцій управління людьми набуває особливої значущості в сучасних умовах виділення соціальної теорії управління (менеджменту) як особливої прикладної сфери психології. Найбільш обґрунтовані шляхи оцінки особистості керівника полягають у використанні комплексу методів, серед яких варто виділити:

- спостереження й аналіз конкретної діяльності керівника;
- опитування-анкетування для виявлення самооцінки лідера і його оцінки групою;
- натуральний експеримент-метод вирішення спільних завдань (ділові ігри);
- експертні оцінки фахівців з управління;
- психологічне тестування з використанням інтелектуальних особистісних і професійних тестів;
- соціометрія з метою встановлення престижу в групі і психологічної сумісності;
- біографічний метод (вивчення документації, аналіз особистості).

Відомо, що особистість – це складна система різних властивостей, тому застосування одного методу, навіть такого як метод тестів, не може дати правильного прогнозу щодо придатності людини до виконання керівних функцій.

У зв'язку з ускладненням науково-виробничих, економічних, соціально-політичних процесів у сучасному суспільстві значно підвищився рівень вимог до особистості керівників. Виникає необхідність підвищення рівня оцінки управлінського персоналу, розробки більш ефективних процедур добору і підготовки керівників, удосконалювання методів їх роботи з людьми, організаторських здібностей. Світова практика підготовки і перепідготовки менеджерів на сьогодні передбачає активні методи навчання. Застосовуються також лабораторні методи підготовки менеджерів різних управлінських рангів, зокрема тренування професійної чутливості; різні методи взаємодії в малих групах, що допомагають випробуванню досягти розуміння себе і взаєморозуміння, виявити властиві їм феномени групової взаємодії.

Під час виконання експериментальних завдань члени неструктурної групи устанавлюють певні взаємини, завдяки чому визначається рольова диференціація людей:

- лідери, здатні керувати, організовувати і спрямовувати дії всієї групи, показати особистий приклад;
- колективісти, що піклуються про успіх усієї групи;
- індивідуалісти, які бажають працювати ізольовано;
- особи, здатні бути тільки веденими.

В Україні, як і в інших країнах, активні методи соціально-психологічної підготовки поширюються все більше.

Використання цих методів сприяє прискоренню адаптації керівників до мінливих умов своєї праці, роботи на новому місці, дозволяє більш обґрунтовано встановлювати організаторський потенціал претендентів на певну керівну посаду, допомагає керівникам в організації своєї діяльності і самовиховання.

Пропонуємо короткий перелік вимог до особистості сучасного керівника.

1. Керівник повинен:

- вести колектив, а не поганяти;
- покладатися на кооперацію і сприяння співробітників, а не тільки на свою владу;
- тримати співробітників у курсі справ, зацікавлювати їх у розв'язанні проблем, а не вирішувати все самому, покладаючись на свою владу;
- говорити “ми”, поєднуючи себе з колективом, а не говорити завжди “я”;

– подаючи приклад, самому завжди приходити вчасно, а не вимагати цього тільки від інших;

– виправляти свої помилки, а не шукати відповідальних за них.

2. Для керівника необхідна віра у свою справу, сміливість, цілеспрямованість, рішучість і вміння показати ці якості своїм підлеглим.

3. Знання науки про управління.

4. Уміння цінувати час підлеглих.

5. Прояв строгості і вимогливості (без причепливості).

6. Уміння критикувати і сприймати критику.

7. Уміння карати і заохочувати.

8. Привітність і тактовність.

9. Почуття гумору.

10. Уміння говорити, розмовляти, слухати, а також уміння мовчати.

Нинішньому і майбутньому керівникам можна порекомендувати таке.

1. Твоє завдання – вести загальну технічну політику і вирішувати проблеми, які виникають щодня.

2. Будь уважний до критики і пропозицій, навіть якщо вони тобі нічого не дають безпосередньо.

3. Будь уважний до чужої думки, навіть якщо вона неправильна.

4. Май безстрокове терпіння.

5. Будь справедливий, особливо у ставленні до підлеглих.

6. Будь ввічливий, ніколи не дратуйся.

7. Будь коротким, говори зрозуміло і чітко.

8. Завжди дякуй підлеглим за хорошу роботу.

9. Не роби зауважень підлеглим у присутності третьої особи.

10. Ніколи не роби того, що можуть зробити твої підлеглі, за винятком тих випадків, коли це пов'язано з безпекою для життя.

11. Вибір і навчання розумного підлеглого – завжди більш вдячне завдання, ніж виконання справи самому.

12. Якщо те, що роблять твої співробітники, докорінно розходиться з твоєю думкою, то давай їм максимальну свободу дій. Не сперечайся через дрібниці, тому що дрібниці тільки ускладнюють роботу.

13. Не бійся, що твій підлеглий здібніший від тебе, а пишайся таким підлеглим.

14. Ніколи не застосовуй своєї влади доти, поки всі засоби не використані. Але в цьому випадку застосовуй її в максимально можливому ступені.

15. Якщо твоє розпорядження виявилось помилковим, визнай свою помилку.

16. Щоб уникнути непорозумінь, завжди намагайся давати розпорядження в письмовій формі.

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Більшість людей вбачають у конфліктах річ неприємну, частину прокляття роду людського. А можна ставитися до конфліктів по-іншому – побачити в них потенційно свідомий прогрес.

“Найвірніший спосіб розв’язувати конфлікти – це уникати їх”. Так заявив суддя Верховного суду США Фелікс Франкфуртер на процесі, який відомий адвокатам за назвою “Справа Western Pacific”. Але, як знає кожний, у житті не завжди вдається дотримуватися цієї поради.

Було б чудово, якби всі ми врахували пораду судді Франкфуртера і уникали б конфліктів. Але погодьтеся, конфлікт неминучий, коли дві людини одночасно претендують на одне й те саме. Зведіть разом двох, і вони знайдуть про що посперечатися. Таким чином, конфлікти завжди з нами, з нами вони і залишаються. Якщо ми не можемо їх уникнути, навчимося жити з ними. На жаль, з цілого ряду причин більшість способів розв’язувати конфлікти маловідомі або не застосовуються.

Слово конфлікт походить від латинського дієслова, що в перекладі означає протистояти, протидіяти. Як і багато понять з теорії управління, конфлікт має безліч визначень. У психології під конфліктом розуміють “зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб’єктів взаємодії”. У зв’язку з цим можна дати визначення конфлікту як однієї з форм людської взаємодії, в основі якої лежать різного роду реальні чи ілюзорні, об’єктивні і суб’єктивні, у різній мірі усвідомлені сегментування між людьми, із спробами їх вирішення на тлі прояву емоцій.

Західними соціологами і філософами конфлікти визнаються найважливішими факторами соціального розвитку. Англійський філософ і соціолог Г. Спенсер (1820–1903) вважав конфлікт “неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку”.

Конфлікт найчастіше асоціюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. У результаті існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, його необхідно, якщо можна, уникати, і його треба негайно розв’язувати, як тільки він виникає. Таке ставлення часто просліджується в працях Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левіна, авторів, що належать до школи наукового управління, адміністративної школи і таких, які поділяють концепцію бюрократії за Вебером. Вважалося, що ефективність організації переважно спирається на визначення завдань, процедур, правил, взаємодії посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Такі механізми, в основному, усувають умови появи конфлікту і можуть використовуватись для вирішення проблем. Німецький філософ-ідеаліст і соціолог Г. Зіммель, називаючи конфлікт “суперечкою”, вважав його психологічно обумовленим явищем і однією з форм соціалізації.

Автори, які належать до школи “людських стосунків”, теж були схильні вважати, що конфлікту можна і треба уникати. Вони визнавали можливість появи суперечностей між різними групами керівників. Однак, зазвичай, розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації і поганого управління. На їх думку, хороші взаємовідносини в організації можуть запобігти виникненню конфлікту. Один із засновників чиказької школи соціальної психології Р. Парк зарахував конфлікт до чотирьох основних видів соціальної взаємодії поряд із змаганням, пристосуванням і асиміляцією (від лат. “видозмінювати”). На його думку, змагання, яке є соціальною формою боротьби за існування, будучи усвідомленим, перетворюється в конфлікт, за допомогою асиміляції покликаний привести до міцних взаємних контактів, до співробітництва і сприяти кращому пристосуванню.

Американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як ідеологічне явище, що відбиває прагнення і почуття індивідів і соціальних груп у боротьбі за об’єктивні цілі: владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей і т. п. Цінність конфліктів полягає в тому, що вони запобігають окостенінню системи, розкривають дорогу інноваціям.

Конфлікт як соціальна дія дає, без сумніву, певний яскраво забарвлений негативний ефект. Але він виконує важливу позитивну функцію. Через конфлікт виражається незадоволення чи протесту, інформуються конфліктні сторони про їх інтереси і потреби. У певних ситуаціях, коли негативні взаємини між людьми контрольовані і принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, а й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають згуртуватися оточуючим, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Більше того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу відкрите і принципова суперечка бажана: краще вчасно попередити, засудити і не допустити неправильної поведінки колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати стосунки. Як висловився М. Вебер, “конфлікт очищає”. Такий конфлікт позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і служить джерелом самовдосконалення і саморозвитку особистості, його називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

Відзначимо, що з усієї типології конфліктів нас цікавлять ті, що проходять на соціально-психологічному і почасти індивідуально-психологічному (особистісному) рівні. У першому випадку досліджуються психологічні механізми усвідомлення суперечливих цінностей, норм, орієнтацій і цілей індивідів і груп у процесі їх спільної діяльності, а також форми взаємодії і вирішення конфліктних ситуацій соціальними об’єктами. В іншому випадку вивчаються психофізіологічні особливості і характеристики окремої особистості та їх вплив на виникнення конфлікту, динаміку поведін-

ки особистості в конфлікті і зворотний вплив досвіду конфліктних відносин на формування особливостей особистості.

5.1. Управління конфліктом

Слово “конфлікт” зазвичай сприймається людьми негативно. Вони асоціюють його з ворожнечею і болем, що насправді супроводжують усіх конфліктуючих. Споконвічно люди прагнули до гармонічних відносин. У ранніх роботах з управління панує бажання знайти правильну формулу, яка дозволить організації діяти як добре налагоджений механізм. Однак практика показала, що ні найпоєднованіша політика гуманізації на підприємствах і в установах ні кращі методи управління не захистять від необхідності жити в умовах конфліктів.

Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. Саме слово “конфлікт” (“зіткнення”) вказує на це. Якщо “зіткнення” торкається сфери ідей, то ми маємо ситуацію, що знайома кожному. Питання полягає в тому, що треба робити в цій ситуації і як треба поводитися? Якщо ми розраховуємо мати справу із співробітниками, які дотримуються власної позиції, не мовчазні і бездумні виконавці, які діють проти власної волі, але виконують все запропоноване, то конфлікти неминучі, але плідні. Йдеться про справжнє співробітництво, при якому працівники співвідносять свої уявлення, які мають рівну вагу і враховуються під час вирішення питань. Дискусії, що виникають повинні сприяти виробленню спільних пропозицій, корисних усім сторонам. Пропозиція (теза) і контрпропозиція (антитеза) в ідеалі утворюють спільне рішення (синтез). Якщо виклик приводить до спільного пошуку рішень, до відкритого обміну думками, до конфлікту висунутих концепцій, то щось повинне призвести до втрати стабільності. Якщо це система адміністративно-командного управління, то прийнято одну концепцію, усі мовчать, непорозуміння і конфліктів не буває. Але конфлікт залишається. Він переміщується в іншу площину. Він стає глибшим і складнішим, тому що людина, яка може запропонувати щось краще, на її думку, не знаходить аудиторії, іде в “підпілля” тим рішучіше, чим більше вона охоплена своєю ідеєю. Нерозв’язаний конфлікт часто впливає на підсвідомість і виявляється в наростанні опору в різних сферах, аж до захворювань, і навіть, як показують проведені дослідження, доводить до неусвідомлених нещасних випадків¹.

Коллективне управління, коли співробітник розглядається як цінний учасник усіх процесів, а не як одержувач команд і розпоряджень, створює ситуацію, у якій подано різні думки і позиції. Відкритий конфлікт, у якому

¹ Див.: Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск, 1990. – С. 189 – 190.

розбіжності стосуються виробничої сфери і виражають, наприклад різні шляхи, що ведуть до однієї мети, відносно невинний.

Можна дискутувати і так чи інакше прийти до спільного рішення. Відкритий конфлікт найчастіше розгортається на діловій основі. Прихований, тліючий конфлікт – людські взаємини. Багато удаваних ділових конфліктів – насправді конфлікти, ґрунтуються на почуттях і взаєминах. Результат: напруга не усувається; якщо ділова частина бездоганно відрегульована, вона переноситься на інший “театр воєнних дій”. Необхідна умова подолання конфліктних ситуацій – знання з психології щодо основних конфліктних зон людської поведінки.

Один з найвідоміших відомих теоретиків конфлікту, М. Дойч, виділяє два різновиди конфліктів: деструктивні й продуктивні.

Деструктивний конфлікт часто незалежить від причини, через яку він виник, і легше переходить на “особистості”, чим і породжує стреси. Для нього характерний специфічний розвиток, а саме збільшення кількості втягнених учасників, їх конфліктних дій, зростання кількості негативних установок відносно один одного і гостроти висловлень (“експансія” конфлікту). Інша риса – “ескалація” – означає поглиблення збільшення кількості рис і якостей опонента, які сприймаються помилково, ситуацій взаємодії, посилення упередженості до партнера. Розв’язати такий тип конфлікт особливо складно, основний спосіб розв’язання – компроміс – тут реалізується з великими труднощами.

Продуктивний конфлікт найчастіше виникає в тому випадку, коли зіткнення стосується не несумісності особистостей, а породжено розбіжностями точок зору на якусь проблему, на способи її вирішення. У цьому випадку сам конфлікт сприяє формуванню більш глибокого розуміння проблеми, а також мотивації партнера, який захищає іншу точку зору, – вона стає більш “легітимною”. Сам факт іншої аргументації, визнання її законності сприяє розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту і тим самим відкриває можливості його регулювання і розв’язання, а значить і знаходження оптимального вирішення дискусійної проблеми. Понятійна схема конфлікту має охоплювати як мінімум чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функцію і типологію¹.

Психологічна структура конфлікту може бути описана за допомогою двох найважливіших понять: конфліктної ситуації та інциденту.

Конфліктна ситуація – це об’єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення суперечностей в інтересах і потребах сторін. По суті, це ще не сам конфлікт, так існуюча об’єктивна суперечність може певний час не усвідомлюватися учасниками взаємодії.

Конфліктна ситуація має таку структуру:

¹ Мелибруда Е. Я–Ты–Мы. – М.: Прогресс. – 1986. – С. 128.

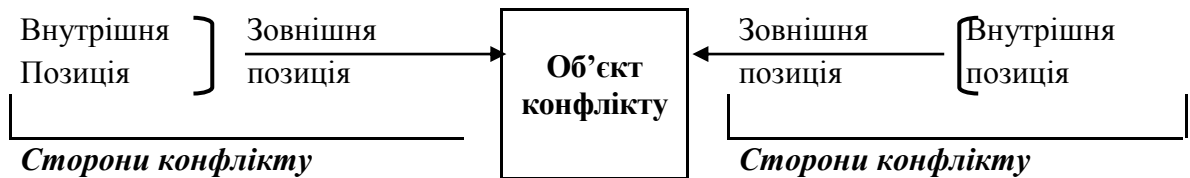


Рис. 5.1. Структура конфліктної ситуації

Як видно із схеми, в об'єктивній ситуації є об'єкт конфлікту – реальний чи ідеальний предмет, що виявляється причиною суперечки, і сторони конфлікту, або його учасники, якими можуть виступати окремі індивіди чи групи людей. Для сторін характерна наявність внутрішньої і зовнішньої позицій у конфлікті. Зовнішня позиція – це те мотивування участі в конфлікті, що відкрито висловлюються опонентами. Вона може збігатися чи не збігатися з внутрішньою позицією, що є набором тих справжніх інтересів, мотивів, цінностей, що підштовхують людину чи групу включитися в конфлікт. Внутрішня позиція найчастіше схована не тільки від опонентів і спостерігачів, але і від самого суб'єкта, тому що вона неусвідомлена. Усвідомлення внутрішньої мотивації важливий крок до продуктивного розв'язання конфлікту.

Конфлікт стає психологічною реальністю для його учасників з моменту виникнення інциденту.

Інцидент – це ситуація взаємодії, яка дозволяє усвідомити його учасникам наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах і цілях. Іншими словами, інцидент – це усвідомлення конфліктної ситуації. Він може протікати в різних формах. Розрізняють відкритий і прихований інциденти. Відкритий інцидент розгортається на рівні усвідомлення учасниками конфліктності всього, що відбувається, але може не виявлятися в реальних стосунках і реакціях. Відкритий інцидент розгортається як серія конфліктних дій учасників по відношенню один до одного. Інцидент може протікати і в прихованій формі, коли людина не готова до відкритого протистояння¹.

Динаміка конфлікту, тобто закономірності його розвитку, знаходиться в повній відповідності з його структурою. Можна виділити 4 основні стадії розвитку конфлікту:

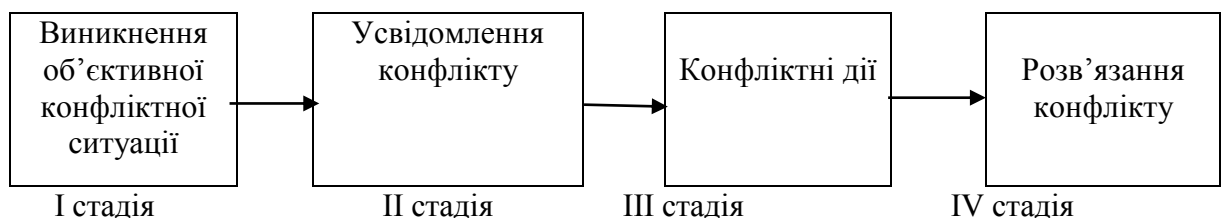


Рис. 5.2. Стадії розвитку конфлікту

¹ Битянова М.Р. Социальная психология. – М., 1994. – С. 48 – 49.

Зупинимось на цих стадіях докладніше.

I. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. У більшості випадків конфлікт породжується об'єктивною конфліктною ситуацією. Якийсь час об'єктивна конфліктність ситуації залишається неусвідомленою. Цю стадію можна назвати стадією потенційного конфлікту, тому що справжнім конфліктом він стає лише після сприйняття, усвідомлення об'єктивної ситуації її учасниками як конфліктної.

II. Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації. Щоб конфлікт став реальним, його учасники повинні усвідомити ситуацію як конфліктну. Саме усвідомлення ситуації як конфліктної породжує конфліктну поведінку. За конфліктною ситуацією, як правило, стоять об'єктивні суперечності інтересів та прагнень. Однак можливе виникнення конфліктних образів і за відсутності об'єктивних причин.

Між образами конфліктної ситуації і реальною діяльністю можливі такі варіанти відносин:

1. Об'єктивна конфліктна ситуація реально існує, сторони конфлікту адекватно аналізують суперечності цілей та інтересів, адекватно оцінюють себе, один одного і ситуацію. Це адекватно зрозумілий конфлікт.

2. Об'єктивна конфліктна ситуація в реальності існує і сторони сприймають її як конфліктну, однак з тими чи іншими істотними відхиленнями від дійсності. Це випадок неадекватно зрозумілого конфлікту.

3. Об'єктивна конфліктна ситуація існує, але вона не усвідомлюється сторонами як конфліктна. Психологічно конфлікт для сторін не існує.

4. Об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але стосунки сторін помилково сприймаються ними як конфліктні. Це випадок помилкового конфлікту.

5. Конфліктність відсутня і об'єктивно, і на рівні усвідомлення.

З психологічної точки зору особливо цікаві неадекватно зрозумілий і помилковий конфлікти. Тому що образ конфлікт ситуації визначає конфліктну поведінку, важливо виявити фактори, які визначають його відхилення від реальності (наприклад рівень інформованості учасників, їх міжособистісні стосунки), і механізм впливу відхилень на перебіг конфлікту (на його тривалість, інтенсивність, характер розв'язання тощо). Крім того, необхідно враховувати, що усвідомлення конфліктної ситуації завжди має інтенсивне емоційне забарвлення.

III. Перехід до конфліктної поведінки. Конфліктну поведінку можна визначити як дії, спрямовані на те, щоб прямо чи непрямо блокувати досягнення конфронтуючою стороною її цілей, намірів і т. п. Необхідною умовою конфліктної поведінки є усвідомлення її сторонами як конфліктної. Конфліктні дії різко загострюють емоційне протікання конфлікту, емоційну напруженість, у свою чергу, стимулює конфліктну поведінку. Виникає тенденція до дестабілізації, ескалації конфлікту.

Однак на цій стадії діють і протилежні тенденції. Справа в тому, що конфліктні дії виконують у певному значенні і пізнавальні функції. Коли сторони починають протиборство, вони мають гіпотетичні уявлення про свої і протилежної сторони можливості, інтереси, орієнтовні оцінки середовища взаємодії. Зіткнення з реальною дійсністю вносить корективи в початкову картину. Ця корекція допомагає більш адекватно розуміти сторонами наявної ситуації, що, у свою чергу, звичайно сприяє розв'язанню конфлікту принаймні у формі припинення конфліктних дій.

IV. Розв'язання конфлікту – заключна стадія його існування. Розв'язується конфлікт, по-перше, за рахунок перетворення реальної об'єктивної конфліктної ситуації; по-друге, за допомогою зміни образів ситуації. Можливе двояке розв'язання конфлікту: повне і часткове. При частковому розв'язанні конфлікту усувається конфліктна поведінка, але спонукання до неї зберігається і тільки стримується. Повне усунення конфлікту за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації можливе, наприклад, у разі виключення контактів між конфліктуючими сторонами (переведення одного з конфліктуючих співробітників в інший підрозділ). Часткове розв'язання конфлікту за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації відбувається тоді, коли сторони виявляються незацікавленими в продовженні конфліктних дій, хоча прагнення досягти початкової мети в них залишається (це суто адміністративні способи розв'язання конфлікту за рахунок заборон і санкцій).

Для психології найбільш цікаві способи вирішення конфлікту, пов'язані із зміною образу конфліктної ситуації. Подібні способи припускають переструктурування наявних мотивів, цінностей, установок, і тому тут може застосовуватися весь розроблений психологією управління арсенал засобів.

Важливим моментом динаміки конфлікту є його можливі переходи з однієї форми в іншу. Діапазон таких переходів дуже широкий. Наприклад, внутрішній конфлікт (внутрішньоособистісний, внутрішньогруповий) може переростати в зовнішній (міжособистісний, міжгруповий, і навпаки).

Функції конфлікту. Коли ми говоримо про деструктивні і конструктивні конфлікти, то в основі такого розподілу покладено функції, які ці конфлікти виконують.

Розглянемо чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між групою та особистістю і міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути в тому разі, коли одній людині ставиться суперечливі вимоги. Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами і цінностями.

Міжособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту найпоширеніший. В організаціях він виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, фінанси чи робочу силу, час використання

устаткування чи схвалення проекту. До міжособистісного можна зарахувати і конфлікт між двома кандидатами на підвищення у разі наявності однієї вакансії. Міжособистісний конфлікт може мати місце під час сутички особистостей: люди з різними рисами характеру, поглядами, цінностями іноді просто не в змозі жити в злагоді один з одним.

Конфлікт між особистістю і групою. Конфлікт між окремою особистістю і групою може виникнути, якщо ця дотримуватиметься позиції, яка відрізняється від позиції групи. Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати ефективність і дотримуватися правил і процедур організації. Керівник іноді змушений вживати дисциплінарних заходів, що виявляються непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару – змінити і ставлення до керівника, і, можливо, знизити ефективність діяльності.

Міжгруповий конфлікт. Організація складається з безлічі формальних, і неформальних груп. Навіть у найефективніших організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Під час Хоторнського експерименту, наприклад, було виявлено, що працівники разом вирішили працювати нижче норм, встановлених керівництвом. Ще одним прикладом міжгрупового конфлікту може служити конфлікт між профспілкою і адміністрацією. Нерідко виникають і конфлікти функціональних груп всередині організації через розбіжності цілей.

Наслідки конфліктів у групі. М.-А. Робер і Ф.Тільман¹ виділяють такі наслідки конфліктів:

1. Утворення підгруп. Одним із стихійних виходів з конфлікту і зменшення напруги є створення підгруп або зміна в їх розподілі. Ця ситуація типова для випадків боротьби за лідерство між двома значними членами групи. Поділ на дві підгрупи і прихований поділ цілей (іноді особисто для лідерів) і сфер впливу може зняти напругу принаймні на певний час.

2. Видалення інакодумців. Послабити чи зняти напругу, яка виникла в результаті конфлікту, може змушене або стихійне видалення одного чи кількох членів, які становлять меншість у групі. Якщо вплив одного з цих членів дорівнює нулю або сильно зменшується, група прагне вигнати його (або він “спонтанно” іде з групи).

3. Вибір козла відпущення. Тільки що описане явище може супроводжуватися агресивною розрядкою напруги, спрямованої на одну людину чи на меншість, яких вважають винними у труднощах, що виникли. Агресивність, яка вилилася на козла відпущення, знімає напругу в групі. Козла відпущення можуть виганяти з групи, або ні. Козлом відпущення може

¹ Робер М.-А., Тільман Ф. Психология индивида и группы //Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – С. 148 – 150.

бути маловпливовий член групи, керівник, підгрупа меншості або яка-небудь інша група.

4. Організаційні зміни в групі. У результаті напруги в групі відбуваються:

- зміни групової мети чи фіксація загальної мети;
- розв’язання конфліктів за допомогою нового формулювання цілей підгруп і особистих обов’язків її членів;
- зміни в плані дії, використання нових засобів для досягнення вже поставленої мети;
- створення підкомісії;
- реформи структур групи (централізація чи децентралізація виникає як засіб розв’язання труднощів у групі).

5. Поява або зміна керівника. Особливим випадком зміни чи встановлення ролі особистості з метою зменшення напруги є зміна керівника: його призначають або змінюють.

Напруга може бути знята завдяки тому, що колишній керівник стає козлом відпущення і призначається новий керівник. Цей тип вирішення зв’язаний з культурною моделлю, відповідно до якої, якщо група “діє погано”, це провина керівника.

6. Розпад групи. Розкол членів і ліквідація групи є найрадикальнішим наслідком внутрішнього напруження. Це відбувається в тому випадку, коли сили розпаду в період напруженості були більше активні, ніж сили зімкнення. Однак розпад групи зменшує напругу всередині неї принаймні в момент прийняття рішення.

Наслідки конфлікту можуть мати функціональний і дисфункціональний характер. Функціональним наслідком конфлікту може виступати таке розв’язання проблем, яке прийнятне для всіх сторін, і люди почувають свою причетність до цього. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму чи зовсім усуває труднощі в здійсненні рішень – ворожість, несправедливість і вимушеність діяти проти волі. Інший функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть більше настроєні до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, можливо конфліктогенних. Конфлікт іноді зменшую синдром покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, які, на їх думку, можуть не сподобатися керівнику. Це може зробити більш ефективним процес прийняття рішення, тому що додаткові ідеї, аналіз ситуації під різним кутом зору сприяють уточненню причинно-наслідкових зв’язків і розробці додаткових альтернатив і критеріїв їх оцінки.

Дисфункціональних наслідків конфлікту сім. Якщо не знайдено ефективного способу управління конфліктом, то виявляються його дисфункціональні наслідки.

1. Незадоволеність, поганий душевний стан, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.

2. Менший ступінь співробітництва в майбутньому.
3. Сильна відданість своїй групі і непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.
4. Уявлення про іншу сторону, як про “ворога”, уявлення про свої цілі, як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні.
5. Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами.
6. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами зі зменшенням міжособистісних контактів.
7. Зміщення акценту: надання більшого значення “перемозі” у конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми.

Своєчасне розпізнання конфлікту багато в чому залежить від нашої пильності, тому що йому передують більш-менш очевидні сигнали.

До сигналів конфлікту можна зарахувати: кризу, напругу, непорозуміння, інциденти, дискомфорт.

Криза – досить очевидний сигнал. Коли людина розриває стосунки зі своїм колегою, ясно, що ми маємо справу з нерозв’язаним конфліктом. На кризу вказують і запеклі суперечки, коли люди ображають один одного, втративши над собою контроль. Під час кризи звичайні норми поведінки втрачають силу. У своїй уяві, а іноді й насправді, людина стає здатною на крайності.

Напруга – ще один очевидний сигнал конфлікту. Зайві емоції, напруга спотворюють наше сприйняття іншої людини. Наші взаємини псуються через тягар негативних установок і упереджених думок. Почуття до опонента погіршуються, взаємини стають джерелом постійного занепокоєння. Ситуація подібна деревному сухостою, що готовий до спалаху від першої іскри.

Непорозуміння. Як ми вже зазначали, емоції можуть спотворювати картину. Під час напруги пристрастей ми можемо робити помилкові висновки. Крім того, нам усім бракує вміння чітко формулювати свої думки.

Інциденти. Сигнал про те, що ви є учасником інциденту, який несе зерно конфлікту, звичайно незначний. Якийсь дріб’язок може викликати тимчасове хвилювання чи роздратування, однак через певний час це забувається. Але сам по собі незначний інцидент, будучи сприйнятим, може призвести до ескалації.

Дискомфорт – це інтуїтивне відчуття того, що щось не так, хоча висловити словами це важко. До своєї інтуїції варто ставитися з довірою. Треба подумати, чи що-небудь розпочинати, чи просто залишатися наповітря.

Якщо ви навчитеся розпізнавати такі сигнали конфлікту, як інцидент і дискомфорт, і швидко реагуватиме на них, то зможете найчастіше запобігти виникненню напруги, непорозуміння і криз.

Автори відомого практичного посібника з конфліктології “Виграти може кожен” Х. Корнеліус, Ш. Фейр вважають, що перший крок у мистецтві розв’язання конфліктів – це здатність сприймати конфлікт як нерозкрити можливість і стежити за проявом сигналів конфлікту.

Як тільки ми вступаємо в конфлікт чи помічаємо його наближення, то можемо свідомо вибрати наш підхід до нього. Однак свідомий вибір має місце далеко не завжди, ми скочуємося до звичного для нас ланцюга реакцій. Ми можемо вважати свій тип поведінки природним, але насправді це будуть просто звички, засвоєні в дитячі роки. Якщо ваша поведінка в конфліктній ситуації щоразу повторюється, значить у вас сформувалися “конфліктні звички”.

Зупинимося на найбільш типових.

Відхід. Якщо ви фізично чи емоційно відходите від конфлікту, то позбавляєте себе можливості брати участь у його подальшому розвитку.

Іноді відхід від конфлікту є цілком розумним, якщо він не торкається ваших інтересів і не відбивається на його розвитку.

Ваш відхід може підштовхнути опонента до передчасної здачі позицій, завищення вимог чи відповідного відходу. Він може призвести до непомірного розростання проблеми. Уникайте можливості покарання вашого опонента своїм відходом.

Подумайте, що відбувається, коли ви не згодні з чимось, і подивіться, чи застосовна до вас яка-небудь з цих реакцій:

- Мовчання?
- Демонстративне видалення?
- Скривджений відхід?
- Прихований гнів?
- Депресія?
- Ігнорування кривдника?
- Їдкі зауваження з “їх” приводу за “їх” спиною?
- Перехід на суто ділові стосунки?
- Індиферентне ставлення?
- Повна відмова від дружніх чи ділових стосунків зі стороною, яка провинилася?

Придушення відбувається, коли ми відмовляємося визнавати конфлікт і намагаємося підтримувати добрі стосунки будь-якою ціною. Ця тактика буде доцільною, коли конфронтація через незначні розбіжності призводить до сильного стресу, чи в тому випадку, якщо ваш опонент не готовий вислухати вас. Можливі і такі випадки, коли ви хочете зберегти добрі стосунки будь-що-будь. Іноді конфлікти розв’язуються самі тільки за рахунок того, що ми продовжуємо підтримувати дружні стосунки.

Придушення серйозного конфлікту перешкоджає його розв’язанню. Як може знати опонент, що відбувається у вашій душі?

У конфлікті можна дотримуватися різних позицій, поводитися по-різному. Як ви поведетеся?

- Робите вигляд, начебто все в порядку?
- Продовжуєте діяти, начебто нічого не відбулося?
- Миритесь з усім, що відбувається, щоб не порушувати спокій?
- Лаєте себе за дратівливість?
- Користуетесь своєю чарівністю для досягнення потрібної мети?
- Мовчите, а потім починаєте виношувати плани помсти?
- Придушуєте всі свої негативні емоції?

Усі ці стратегії відбивають різні форми придушення.

Тактика **“виграти-програти”** відбиває таку форму боротьби за владу, за якої одна зі сторін виходить переможцем. Ця тактика виправдана, коли необхідно навести порядок заради загального благополуччя, відгородити людей від насильства чи необачних вчинків. Однак ця тактика не має довгострокових результатів. Сторона, що програла, жадатиме реваншу.

От кілька прикладів підходу з позиції тактики “виграти-програти”.

- Прагнути довести, що інша людина не має рації?
- Дутися, поки вони не передумають?
- Перекричати їх?
- Застосувати фізичне насильство?
- Не приймати явного відмовлення?
- Вимагати беззастережної слухняності?
- Перехитрити їх?
- Покликати на допомогу союзників для підтримки?
- Вимагати, щоб ваш опонент погодився з вами заради збереження стосунків?

Компроміс вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоб кожний з учасників чогось домігся. Такий підхід до проблеми припускає, що є кінцева мета – “пиріг” – і потреби учасників навряд чи будуть задоволені. Проте поділ порівну нерідко сприймається як справедливе рішення. Недоліки компромісу полягають в тому, що одна зі сторін може роздути свої вимоги, щоб потім стати великодушною. Або здати свої позиції раніше іншої. У таких випадках жодна сторона не дотримуватиметься рішення, яке не відповідатиме її потребам. Якщо компроміс досягнуто без ретельного аналізу інших можливих варіантів розв’язання, він може бути далеко не найоптимальнішим результатом переговорів.

Чи можете Ви у конфлікті...

- Підтримувати дружні стосунки?
- Шукати справедливого результату?
- Поділяти предмет бажання порівну?
- Уникати самовладдя і нагадувань про вашу першість?
- Одержати щось і для себе?
- Уникати зіткнень у лоб?
- Поступитися заради підтримки стосунків?

Відхід, придушення, “виграти-програти” і компроміс – чотири найбільш розповсюджені конфліктні звички. Бути у владі цих звичок – значить втратити гнучкість і викликати до життя непотрібні труднощі. Це відбувається тоді, коли ми намагаємося довести свою правоту замість того, щоб зменшити тон, чи коли “ховаємо голову під крило” замість пошуку рішення. Американські вчені Р. Фішер і У. Юрі пропонують ще одну стратегію, яка поповнює по-справжньому дійовий набір прийомів для розв’язання конфліктів – стратегію **“виграти-виграти”**. Тільки в спорті наявність переможця автоматично означає наявність переможеного. У житті все може бути інакше. У багатьох випадках кожний з учасників може щось виграти. Для цього треба перебороти стереотип конфліктної звички: “Я повинен виграти і тому повинен перешкодити виграти тобі”. Стратегія **“виграти-виграти”** припускає: “Я хочу виграти і хочу, щоб ти теж виграв”. Замість “Вони більші і сильніші від мене, і тому я повинен або перехитрити їх, або здатися” необхідно застосовувати “Не я проти них, але я з ними”. Знаходячи прийнятне для всіх рішення, ви зміцнюєте взаємини. Коли виграють обидві сторони, вони будуть підтримувати прийняте рішення. Завжди практичніше обходитися з людьми порядно. Але як реалізувати цей принцип? Пояснимо на популярному прикладі. Дві сестри на кухні не можуть поділити один апельсин. Половина нікого не влаштує. Ось приходиться у голову думка, а навіщо кожній із сестер апельсин? І з’ясується, що одній потрібен сік, а іншій апельсинові шкурки для пирога.

Для того, щоб реалізувати стратегію “виграти-виграти”, необхідно зробити такі кроки:

Крок 1. Довідайтеся, чому вони хочуть того, чого вони хочуть.

Крок 2. Може бути, що розбіжності компенсують одна одну в якомусь аспекті.

Крок 3. Які варіанти рішень? Коли один хоче сік, а інший шкурку, відповідь проста, тому що кожний може взяти те, що хоче. Але якщо обоє страждають від спраги, а один апельсин занадто малий для двох? Поділитися соком – компроміс, що нікого не влаштує. Де ж лежать варіанти стратегії “виграти-виграти”? Якщо поділяти наявний “пиріг”, то успіху не досягнути, необхідно збільшити його розміри. У нашому прикладі обсяг соку можна збільшити, додавши до нього води і цукру. Можна з’ясувати, хто більше хоче апельсинового соку, а для іншого знайти прийнятну заміну і т. п.

Крок 4. Співробітництво. Процес пошуку прийнятного рішення більш ефективний, якщо діяти спільно. Ви показуєте, що розглядаєте свого опонента не як противника, а як партнера. Ось кілька корисних порад для пошуку рішень за принципом “виграти-виграти”:

- Визначте потреби всіх учасників.
- Постарайтеся їх задовольнити.
- Визнайте цінності інших, так само, як і ваші власні.
- Намагайтеся бути об’єктивними, відокремлюючи проблему від особистостей.
- Шукайте творчих і неординарних рішень.
- Не жалійте проблему, жалійте людей.

– Стратегія “виграти-виграти” – стратегія успіху. Не треба бути великим альтруїстом, щоб дотримуватися її. Вона всього лише допомагає знайти взаємовигідне розв’язання конфлікту. Перевести дискусію в потрібне русло, тобто перейти до стратегії “виграти-виграти”, можна за допомогою таких виразів: “Я хочу справедливого результату для нас обох”. Хто ж буде відкрито заперечувати проти справедливості! Чи “Я прийшов сюди, щоб конструктивно вирішити нашу проблему”. На це важко відповісти: “А я – ні!”.

У ході дискусії корисно задавати уточнюючі запитання: “Чому це здається вам найкращим рішенням?”; “Якою реальною потребою це викликано?”; “Які цінності важливі для вас у даному випадку?”; “Припустимо, що ми вирішили цю проблему?”.

Відповіді на ці запитання озброюють вас інформацією, необхідною для розв’язання проблеми, дозволяють вести діалог, і ви одержуєте можливість говорити про свої потреби.

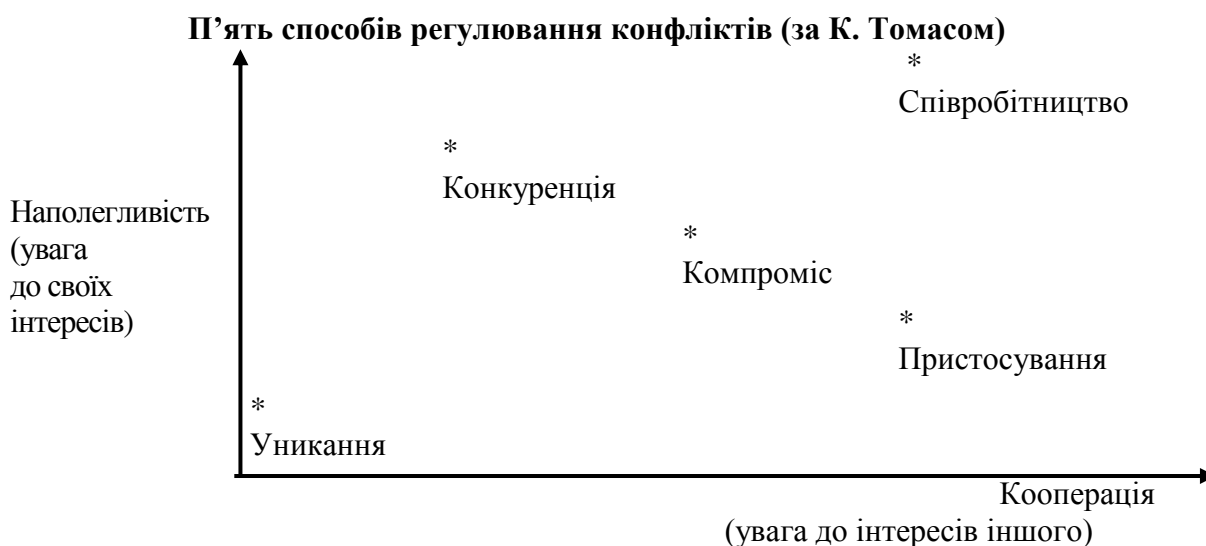


Рис. 5.3. П’ять способів регулювання конфліктів (за К.Томасом)

Найбільше достоїнство стратегії “виграти-виграти” у тому, що вона етична й одночасно ефективна.

Управляти конфліктами – це не тільки визначати можливі зони їх виникнення в групі (організації), але й знижувати конфліктний потенціал даної спільності, тобто уникати конфліктних ситуацій, впливати управлінськими засобами на процес спільної діяльності людей, щоб об’єктивно існуючі суперечності не переростали в усвідомлену конфліктну протидію.

Соціальна технологія управління конфліктами в групах і міжгруповими конфліктами містить основні технологічні прийоми управління міжособистісними конфліктами, але одночасно застосовує специфічні, тільки їй властиві процедури та операції.

Дієвим соціально-психологічним засобом, в управлінні внутрішньогруповими конфліктами може служити розроблена великими американськими фахівцями в теорії менеджменту Р. Блейком і Дж. С. Мутон *“управлінська решітка”*. Її автори дійшли висновку, що будь-який результат у групі, так само, як і можливі шляхи до нього, у тому числі й конфліктні, розташовуються в “силовому полі” між виробництвом і людиною.

Перша силова лінія орієнтована на досягнення максимального прибутку, зниження витрат і сприяє наростанню обсягів виробництва в різних формах товарів і послуг. Якщо при цьому прагнути підвищити продуктивність за будь-яку ціну, без урахування інтересів співробітників, то це приведе до жалюгідних результатів. Друга “силова лінія” спрямована на людину й орієнтована на те, щоб умови, зміст, оплата праці найбільшою мірою відповідали її інтересам і потребам. Між цими двома “силовими лініями” існує певне “поле”, яке можна розграфити, на дев’ять градацій за кожною “силовою лінією”. У підсумку комбінування цих градацій отримуємо п’ять характерних типів управлінської поведінки, кожний з яких істотно і по-різному впливає на взаємодію людей в організації, в тому числі і на конфлікти, а також на ефективність діяльності організації (див. рис. 5.4).

Отже, перед нами п’ять типових моделей управлінської поведінки. У контексті розглянутої нами проблеми основний інтерес зосереджено в тому, яким чином кожна з них впливає на виникнення, розвиток і вирішення конфліктів у групі.

Розглянемо дії керівника, тип роботи якого схематично зображений у правому нижньому куті рисунка під номером 9.1. Тут максимум управлінських зусиль орієнтований на виробництво при мінімальній увазі конкретним людям. Це “жорсткий” стиль управління, при якому виробничий результат – все, а людина, інтереси, потреби – ніщо. Такий стиль може привести до високого ефекту в надзвичайних ситуаціях – війна, повінь, землетрус і т. п., але в звичайних, нормальних умовах він спричиняє безліч конфліктних ситуацій, які виникають через незадоволені очікування багатьох людей, що працюють у даній організації. Конфлікти, що виникають насильно придушуються керівником.

Що ж являє собою протилежна модель дій керівника, зображена у верхньому лівому куті рисунка під номером 1.9? В основі цього стилю управління – увага до людини, її запитів, інтересів, потреб. При такому стилі можна в будь-який момент просто зайти до начальства, поговорити, випити чашечку кави, домовитися про додання до відпустки кількох зайвих днів. Не виключено, що багатьом співробітникам дуже імпонує такий стиль управління, поки вони самі не відчують, що низька ефективність виконання виробничих завдань негативно впливає на імідж організації, на відсутність через це цікавих замовлень, рівень оплати праці і на інші явища, що породжують усе більшу незадоволеність сформованою ситуацією.

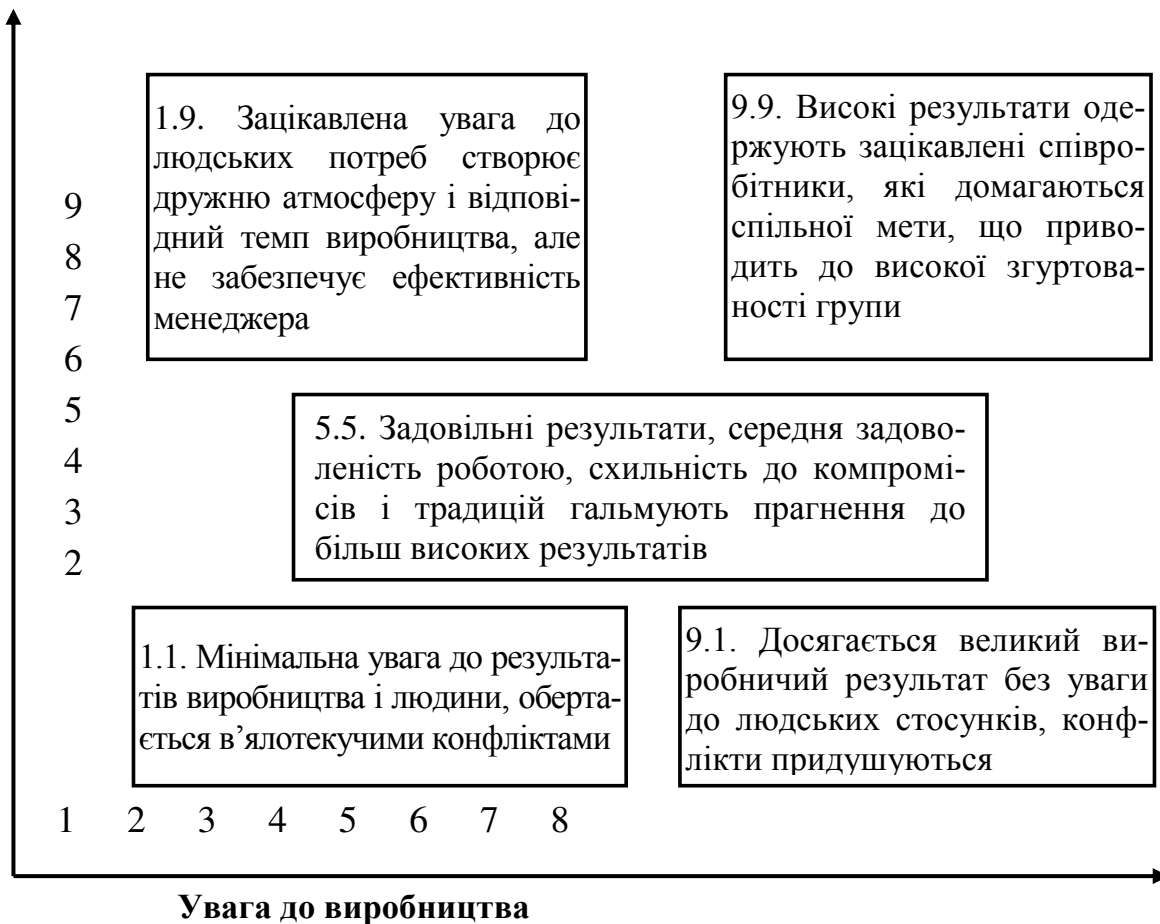


Рис. 5.4. Управлінська решітка

Конфлікти, що виникають у такому випадку спробує придушити, пригальмувати, загнати всередину, а це призводить до виникнення нових і більш руйнівних конфліктів.

Звернемося до центру управлінської решітки. Керівник типу, позначеного номером 5.5., прагне до надійного середнього рівня, його задовольняє і середній результат у виробництві. Він не дуже прагне виявляти турботу про підлеглих, їх інтереси і нестатки. Його цілком влаштовує “золота середина”, тому і результати управління у виробництві можна оцінити на 50 % через половинну зацікавленість працівників у праці і 50 % задоволеності його змістом і результатами, у тому числі й у рівні заробітної плати. У такій ситуації цілком можливі конфлікти, у першу чергу, між тими, хто хотів би підвищити ефективність виробництва, ризикнути, але одержати можливість більше заробити, і тими, кого цілком влаштовує невисокий темп роботи і такий же невисокий, але гарантований заробіток. Якщо такі конфлікти виникають, то за розглянутого стилю управління вирішуються демократично, шляхом домовленостей, компромісів і т. п.

У лівому нижньому куті “решітки” розміщена така модель управління, яку Р. Блейк і Дж. Мутон назвали “збідненим управлінням”. Керівник такого типу прикладає мінімум зусиль для досягнення виробничих результатів, та й

особливої турботи про своїх співробітників не виявляє. У подібних організаціях і керівники, і підлеглі найчастіше працюють так, щоб не бути звільненими, і не піклуються ні про кого, ні про що. Як не дивно, і в таких організаціях цілком можливі конфлікти, але вони виникають на ґрунті загальної безвідповідальності, на загальному прагненні зіпхнути будь-яке складне завдання на когось іншого. Найчастіше, це свого роду “гліючі конфлікти”, що знаходяться в прихованому, замаскованому стані і тільки іноді спалахують люто, озлоблено і, як правило, безрезультатно.

А тепер звернемо увагу на правий верхній кут решітки, позначений цифрою 9.9. Це модель управління, під час реалізації якої високі виробничі результати досягаються при максимальному врахуванні інтересів і потреб працівників. Чи можливий такий варіант? Р. Блейк і Дж. Мутон переконані в тому, що не тільки можливий, але й необхідний. Ключ до такого ефективного варіанта – у врахуванні реальних людських інтересів і потреб, що передбачає не байдкування, чи спільне чаювання, чи жалісливі бесіди, а мотивовану, зацікавлену спільну працю, орієнтовану на досягнення високих результатів. Адже видатний фахівець в галузі вивчення мотивації Ф. Херцберг експериментально довів, що успіх, визнання, оптимальна організація праці і перспективи професійного зростання – основні та найбільш ефективні мотиви свідомої людської діяльності. Стиль управління, позначений номером 9.9., саме і передбачає в умінні так організувати спільну роботу в групі (організації), щоб співробітники не тільки отримували хороший зарібок, але й мали можливість самореалізації і підтвердження власної значущості. За подібної моделі управління конфлікти цілком можливі, більше того – необхідні, але вони, як правило, мають функціональний характер. Конфлікти в такій організації не “затираються”, не маскуються, а підлягають обговоренню і скрупульозному аналізу для того, щоб виявити їх основні причини і, наскільки можливо, усунути ці причини, розв’язавши цим конфлікт. А своєчасне розв’язання конфліктів спільними зусиллями керівників і підлеглих приводить до кращої адаптації даної організації до внутрішніх чи зовнішніх умов, що змінилися, а тому і сприяє більш ефективній діяльності. Це і є краща стратегія в конфліктній ситуації¹.

¹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – С. 496 – 498.

Контрольні питання:

1. Управління як вид психологічної діяльності.
2. Типологічна характеристика управління, його структура
3. Функції управління у регуляції соціальної взаємодії
4. Соціально-психологічні аспекти управління
5. Особливості управління в контексті сучасної соціокультурної ситуації
6. Місце і роль комунікації в системі управління
7. Соціально-психологічні методи управління персоналом
8. Психологічні особливості управління в екстремальних ситуаціях
9. Управління ризиками
10. Управління конфліктами
11. Моделі управлінської діяльності в конфліктних ситуаціях.
12. Характеристика лідерського континууму.
13. Соціально-психологічний портрет сучасного українського керівника.
14. Методи оптимізації робочого середовища.
15. Типологія керівників.
16. Типологія підлеглих.
17. Психологія утворення робочих команд.
18. Психологічні аспекти спілкування.
19. Психологічні теорії мотивації персоналу.
20. Психологічні особливості професійної діяльності публічних службовців.
21. Невербальна психодіагностика та її роль у діловій комунікації.
22. Психологічні особливості лідерів.
23. Взаємодія лідера та групи.
24. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.
25. Напрями розвитку психології управління як науки.

Орієнтовний перелік тематики індивідуальних творчих завдань

1. Поняття про особистість. Співвідношення понять „індивід”, „особистість”, „індивідуальність”.
2. Лідерство та його значення в системі управління персоналом.
3. Темперамент і професія.
4. Мистецтво критики в психології управління.
5. Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною.
6. Документація та діловодство в системі психології управління.
7. Психологічний зміст функцій управління.
8. Закордонний досвід розв’язання конфліктів.

9. Стилi керiвництва.
10. Психологiчнi особливостi спiльної дiяльностi в органiзацiї.
11. Психологiя вiдповiдальностi в органiзацiї.
12. Особливостi задач управлiння.
13. Стратегiї i тактики вирiшення задач управлiння.
14. Мотивацiя прийняття управлiнських рiшень.
15. Види управлiнських рiшень.
16. Структура особистостi працiвника. Психологiчна iєрархiя її складових.
17. Вiк i управлiнська дiяльнiсть.
18. Психологiчнi особливостi жiнки-робiтницi.
19. Керiвник (лiдер) як об'єкт психологiчного дослiдження. Управлiнськi ролi керiвника.
20. Мотивацiйна сфера особистостi керiвника.
21. Психологiчнi особливостi стилiв керiвництва та психологiчнi типи керiвникiв.
22. Якостi та риси керiвника. Проблема статi в управлiннi.
23. Регресивний розвиток керiвника та управлiнська деформацiя.
24. Поняття i значення трудового колективу в управлiннi персоналом.
25. Структура та стадiї розвитку колективу.
26. Соцiально-психологiчний клiмат та фактори його регулювання.
27. Принципи побудови колективного управлiнського мозку.
28. Цiлi i завдання психологiї управлiння людськими ресурсами, психологiя їх планування.
29. Психологiчнi особливостi добору кадрiв.
30. Оцiнювання дiяльностi персоналу. Дiлове спiлкування як засiб управлiнського впливу.
31. Призначення, функцiї i види переговорiв.
32. Стадiї ведення переговорiв.
33. Методи, психологiчнi механiзми i тактичнi прийоми пiдготовки i ведення переговорiв.
34. Розвиток теорiї i методологiя керування часом.
35. Фiлософськi i психологiчнi аспекти керування часом.
36. Цикл тайм-менеджменту. Прикладний тайм-менеджмент.
37. Поняття робочого часу та його оплати.
38. Мотиви звернення до реклами та моделювання процесiв рекламної дiяльностi.
39. Психологiя рекламної дiяльностi органiзацiї.
40. Сутнiсть i елементи iмiджу. Ефективне управлiння iмiджем.

Навчальне видання

ЛИПОВСЬКА Н. А., д-р наук з держ. упр., проф.
ПИСЬМЕННИЙ І. В., д-р наук з держ. упр., проф.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

В авторській редакції

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК №1743 від 06.04.2004

Підписано до друку 19.12.2019. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний, друк різнограф.
Ум. друк. арк. 10.92. Обл.-вид. арк. 11.99. Замовлення № 47/19. Тираж 55 пр.

Видавництво «Грані»
49000, м. Дніпро, вул. Старокозацька, 12д, к. 8
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005
www.grani-print.dp.ua granidp@gmail.com