

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Навчально-науковий інститут № 3

Кафедра психології, соціології та педагогіки

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»

обов'язкових компонент освітньої програми
другого (магістерського) рівня вищої освіти

262 Правоохоронна діяльність (правоохоронна діяльність)

за темою – Психологія ділового спілкування в управлінні

Вінниця 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 14.08.2024 № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою ННІ № 3
Протокол від 09.08.2024 № 13

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін ХНУВС
Протокол від 13.08.2024 № 7

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології факультету № 3 (Протокол від 08.07.2024 № 13)

Розробник:

Завідувачка кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС, доктор педагогічних наук, професор Олена ФЕДОРЕНКО.

Рецензент:

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та психології факультету № 3 Наталя МІЛЮРАДОВА

Тема. Психологія ділового спілкування в управлінні.

План лекції

1. Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності
2. Сутність і особливості ділового (управлінського) спілкування.
3. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.
4. Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування.

Рекомендована література:

Основна

1. Жавнерчик О.В. Психологія управління. Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161 с.

http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/7402/1/Zhavnerchyk_OV_Psihol_ypr_KL_20_20.pdf

2. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.

3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 507 с.

4. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса : Університет ім. К.Д. Ушинського, 2020. 195 с.

URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/9555/1/Psykhology.PDF>

5. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf

6. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка]; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

7. Фесєнко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бєкетова, 2014. 132 с.

URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19445608.pdf>

8. Чепіга Л.П., Шевченко Л.О. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для самост. роботи студентів. Харків : ХНУВС, 2020. 71 с.

Допоміжна

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: навч. посібник. / За наук. ред. О.О. Авраменко. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 160 с.

2. Адієс І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.

3. Віллінк Д. Стратегія і тактика лідерства / пер. з англ. Л. Пилаєва. Київ: Book Chef, 2021. 368 с.

4. Віллінк Д. Бєбін Л. Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від морських котиків. Київ: Книголав, 2020. 400 с.

5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ : Академвидав, 2014. 568 с. (Альма-матер)

6. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 128 с.

7. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро: Моноліт, 2018. 384 с.

Нормативно-правові акти:

1. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41 (від 09.10.2015). Ст. 379. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

2. Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877 // Офіційний вісник України. 2015. № 89 (від 17.11.2015). Стор. 34, Ст. 2971. Код акту 79257/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-п>

3. Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських: наказ МВС України від 25.12.2015 № 1631 // Офіційний вісник України. 2016. № 6 (від 29.01.2016). Стор. 156. Ст. 320. Код акту 80463/2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16>

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. <http://www.nbuv.gov.ua/>.

Вступ

Ділове (офіційне) спілкування в управлінні передбачає відносини, що опосередковуються соціальними та професійними ролями. Цей вид спілкування може мати елементи особистісного характеру, актуалізація яких значною мірою залежить від обмежень у ділових стосунках.

Текст лекції

1. Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності

У процесі ділового спілкування розкривається суб'єктивний, внутрішній світ однієї людини для іншої, така своєрідна «презентація» дає змогу з'ясувати людські якості. Завдяки спілкуванню індивід прилучається до життя організації, засвоює її досвід, здобутки, водночас він відособлюється, виокремлюється із групи, формує свою індивідуальну неповторність і самотність.

Структура спілкування, зокрема й управлінського, містить інтерактивну, перцептивну й комунікативну складові:

1. Інтерактивна (взаємодія) 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 виявляється в організації 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. В соціальній психології виокремлюють компоненти та рівні взаєморозуміння. До компонентів взаєморозуміння відносять:

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

Серед рівнів взаєморозуміння виокремлюють:

- згоду (взаємопогоджені оцінки ситуацій і правила поведінки співучасників. Згода — це формальний рівень взаєморозуміння);
- осмислення (стан свідомості, за якого в учасника ділової взаємодії виникає впевненість у адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу);
- співпереживання (здатність враховувати стан співрозмовника).

Оскільки психологічні функції лідера багато в чому збігаються з функціями керівника, в організаціях постає проблема взаємодії керівника й лідера. Розрізняють кілька її типів:

- партнерська взаємодія. Передбачає спілкування, за якого керівник визнає авторитет лідера, а лідер визнає справедливості соціального статусу керівника;
- маніпулятивна взаємодія. Проявляється в спілкуванні, коли керівник намагається використати лідера для тиску на групу;
- конфліктна взаємодія. Властива спілкуванню, за якого керівник бачить у лідерів свого суперника, який зазіхає на його владу та авторитет.

Особистість як суб'єкт і об'єкт управління бере участь у численних відносинах: виробничих, політичних, моральних, національних та ін. Такі відносини, як правило, позбавлені особистісного вияву і відображають зв'язки, взаємодію не між конкретними індивідами, а між представниками різних соціальних груп (організацій). Вони є об'єктивними і не залежать від бажань і прагнень, симпатій чи антипатій. Однак для кожної конкретної людини суспільні відносини, відбиваючись у її внутрішньому світі, набувають суб'єктивного характеру, індивідуального забарвлення і стають фактом її конкретної взаємодії із соціумом.

2. Перцептивна складова спілкування. Передбачає сприймання людьми один одного. В управлінському спілкуванні важливим є знання психологічних механізмів міжособистісного сприйняття. 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* — уподібнення (ототожнення) себе з іншим. Існує тісний зв'язок між ідентифікацією і близьким до неї за психологічним змістом механізмом — *емпатією* (співпереживання, спосіб розуміння іншої людини за домінування не раціонального, а емоційного сприймання її внутрішнього світу). На відміну від ідентифікації, яка є процесом раціональним, емпатія — чуттєво-емоційний процес, тобто розуміння іншої людини не так розумом, як «серцем».

Процес пізнання та розуміння іншої людини може ускладнювати явище рефлексії, тобто усвідомлення людиною того, як її насправді сприймає та оцінює партнер по спілкуванню. Таке уявлення є суб'єктивним, а тому не завжди відповідає істині. *Рефлексія* — це осмислення людиною власних дій, самоаналіз, роздуми про власний душевний стан.

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і розуміння 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, між керівником і підлеглим може бути егоцентризм — зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях і як наслідок — нездатність зрозуміти іншу людину, а також *каузальна атрибуція* (лат. *causa* — причина, *attribute* — приписувати, наділяти) — своєрідна інтерпретація та оцінювання людиною причин і мотивів поведінки інших на основі буденного досвіду. Процес приписування відбувається за дефіциту інформації, намагання пояснити невдалі результати діяльності зовнішніми чинниками, а вдалі — внутрішніми, за непослідовності в поясненні людиною власних вчинків і поведінки інших людей. Ефект атрибуції проявляється, наприклад, у приписуванні керівникові незаслуженого ним успіху або, навпаки, відповідальності за невдачу.

Механізм *стереотипізації* — сприймання і оцінювання іншої людини шляхом поширення на неї характеристик якої-небудь соціальної групи — може призвести у процесі ділової взаємодії до спрощення процесу пізнання іншої людини, а також до упередженості в її сприйманні. Особливо поширеними є етнічні стереотипи, коли на підставі обмеженої інформації про певний етнос роблять висновки стосовно всієї групи.

3. Комунікативна складова ділового спілкування. Ця складова охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається. В цьому контексті термін «комунікація» тлумачать тільки як обмін інформацією між людьми, як смисловий аспект соціальної взаємодії, складову спілкування, на відміну від широкого розуміння «комунікації», де її ототожнюють із поняттям «спілкування».

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 єдиною або подібною системою кодування (переведення інформації в комунікаційні символи) та декодування (перетворення повідомлення у форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою. У людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не лише значень (відображення найсуттєвіших сторін предметів та явищ), а й смислу (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті) слів.

Комунікатор (відправник інформації) тільки тоді зрозуміє, що його повідомлення засвоєне реципієнтом (одержувачем), 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, наявний тоді, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення. Схематично процес передавання та одержання інформації представлений на рис. 1.

За характером впливу інформацію поділяють на спонукальну (висловлена у наказі, інструкції, поради, проханні) та констатуючу (подана у формі повідомлення, передбачає зміну поведінки не безпосередньо, а опосередковано і поступово). За спрямованістю інформації виокремлюють аксіальну (спрямовує свої сигнали до конкретного одержувача повідомлення) і ретіальну (має своїм адресатом багатьох реципієнтів).



Рис. 1. Основні елементи процесу комунікації

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

(кількість учасників більша двох); з погляду особливостей психічного відображення — інтелектуальну, емоційну, образну, асоціативну комунікативну взаємодію; за статусом комунікантів — функціонально-рольове (керівник-підлеглий) або неформальне спілкування; з погляду інтересів сторін — суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування; за змістовим зв'язком із завданнями спільної управлінської діяльності — спілкування, що безпосередньо пов'язане або не пов'язане із розв'язанням завдань; за результативністю і досягнутим ефектом — необхідне (міжособистісні контакти та інформація, без яких спільна діяльність практично неможлива), бажане (інформація та контакти, що сприяють успішнішому розв'язанню завдань), нейтральне (контакти та інформація, що не заважають, але й не сприяють розв'язанню управлінських завдань), небажане (інформація та контакти, що ускладнюють досягнення завдань спільної діяльності) спілкування; за наявністю чи перевагою конкретних комунікативних засобів — мовне, немовне та комбіноване спілкування.

Мовне (вербальне) спілкування. Таке спілкування є універсальним засобом ділової комунікації, оскільки при передаванні інформації за допомогою мови учасники управлінського процесу найменше втрачають суть того, про що повідомляють. Партнери по діловому спілкуванню для досягнення мети повинні володіти культурою мовленнєвого спілкування, яка передбачає культуру слухання та культуру говоріння.

Культура слухання. Вона є не просто мовчанням, це активна діяльність, своєрідна робота. Розрізняють *рефлексивне* (передбачає регулярне використання зворотного зв'язку, щоб досягти більшої ясності й точності в розумінні співрозмовника) і *нерефлексивне* (уважне, з мінімальним мовним втручанням) слухання. Психологи виокремлюють такі типи реакцій людини на повідомлення співрозмовника: оцінення, тлумачення, підтримка (непідтримка), уточнення, чуйність (байдужість) та розуміння (нерозуміння). Серед реакцій найчастіше виявляються 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 (інтерпретація) звести до мінімуму або не користуватися ними взагалі.

З-поміж видів реакції людини під час слухання виокремлюють:

- з'ясування (полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та формулюванні 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 (відповіді-уточнення дають змогу узагальнити думки й почуття відправника інформації).

Культура говоріння. Передбачає особливе використання лексики, володіння граматиною, використання асоціацій при повідомленні інформації, вміння «поставити» голос (йдеться про його тембр) та обрати темп мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

Невербальне спілкування. Базується воно 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. Немоżliвість підробити ці імпульси дає підставу довіряти їм більше, ніж вербальним каналам спілкування. Правда, існують школи, де вчать управляти жестами, мімікою, пантомімікою тощо. Зорієнтовані вони на політиків, членів парламенту, бізнесменів, керівників та ін. Невербальні засоби спілкування 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 якості голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що гучний, 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 та ін. Дехто з керівників помилково вважає, що їхній статус вимагає деякої монотонності. Насправді люди у своїх вчинках керуються як інтелектом, так і емоціями.

4. Візуальне спілкування. Здійснюється воно 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 тощо).

Організація робочого простору в кабінеті керівника.

З погляду проксеміки у ньому можна виокремити зони особистої роботи, колегіальної діяльності, дружнього спілкування.

У зоні *особистої роботи* необхідно подбати про оптимальні параметри робочого столу, зручну конструкцію крісла, правильне освітлення площі робочого столу, раціональне розташування телефонів, сучасне організаційно-технічне устаткування.

Зону колегіальної діяльності обладнують з урахуванням вимог організації роботи керівника з людьми. В ній можна мати «колегіальний» стіл і зручні стільці для проведення нарад, олівці, ручки, аркуші чистого паперу, графин з водою, склянки. Якщо під час нарад використовують технічну апаратуру, то її слід відповідно розставити й попередньо перевірити.

Зона дружнього спілкування своїм оформленням має налаштовувати на дружню, неофіційну атмосферу. Тому в ній бажано мати зручні крісла, журнальний стіл, прохолодні напої. Розташовувати її можна на відстані від двох інших робочих зон.

Кожна зона дає змогу керівнику використовувати відповідні психологічні прийоми спілкування:

— керівник приймає відвідувача, сидячи за робочим столом, відповідає на його вітання і запрошує сісти перед собою. Цей прийом використовують переважно

при субординаційній формі спілкування. За таких обставин час, характер, підсумки спілкування визначає керівник;

- керівник відповідає на вітання відвідувача, виходить із-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти. Це службово-товариська форма спілкування. Для неї характерна рівність прав на порядок обміну інформацією. Час зустрічі залежить від взаємної домовленості сторін;
- керівник зустрічає відвідувача в центрі кабінету, вітається з ним і запрошує сісти в крісло за журнальним столиком. Це дружня форма управлінського спілкування, особливістю якої є відкритість, дружелюбність, готовність до уваги.

Цікавим є спостереження щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом, проведене сучасним австралійським дослідником, керівником навчального центру з підготовки агентів із торгівлі та навчання основ комунікації Алланом Пізом. Особа В може займати чотири основних положення стосовно особи А.

В 1: Кутове розташування.

В 2: Позиція ділової взаємодії.

В 3: Конкуруючо-оборонна позиція.

В 4: Незалежна позиція.

Кутове розташування (рис. 2). Як правило, воно засвідчує дружню, невимушену бесіду.

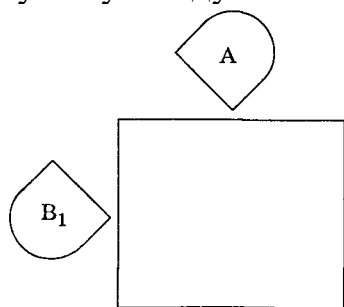


Рис. 2. Кутове розташування.

Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника: за нього можна заховатися. Таке розташування не передбачає територіального розподілу

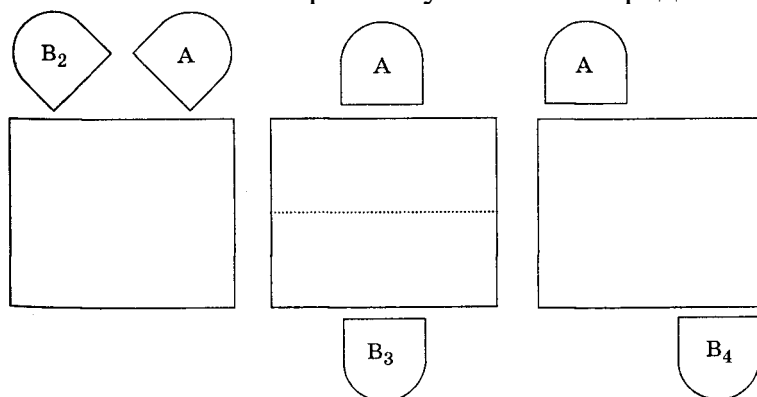


Рис. 3. Позиція ділової взаємодії.

Позиція ділової взаємодії характерна для людей, які працюють у співавторстві над проблемою чи проектом. Цю позицію вважають однією з найвдаліших для

подання, обговорення і вироблення загальних рішень. Але В 2 має делікатно використати її, не створюючи в А враження, що його територія була порушена.

Конкуруючо-оборонна позиція (рис. 3). Передбачає розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. За цих умов, ймовірно, кожна із сторін дотримуватиметься своєї думки, бо стіл став бар'єром між ними. Таке положення за столом займають суперники. Якщо зустріч відбувається в кабінеті, таке розташування свідчить також про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі зазіхань.

Незалежна позиція (рис. 3). Її займають люди, які не хочуть спілкуватися за столом один з одним. Така ситуація свідчить про відсутність зацікавленості. Її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чий територіальні межі були порушені. Такого положення треба уникати, якщо потрібна відверта розмова між А і В.

На думку А. Піза, офіційний (квадратний) стіл (див. рис. 6) налаштовує на відносини суперництва рівних за статусом людей. Такі столи підходять для проведення короткої ділової бесіди або для підкреслення відносин субординації. Стосунки співпраці встановляться найімовірніше з тією людиною, яка сидить за столом поруч із В. Від людини, яка сидить праворуч від В, буде виходити більше розуміння, ніж від того, хто сидить ліворуч. Найбільший опір чинитиме той, хто сидить навпроти В.

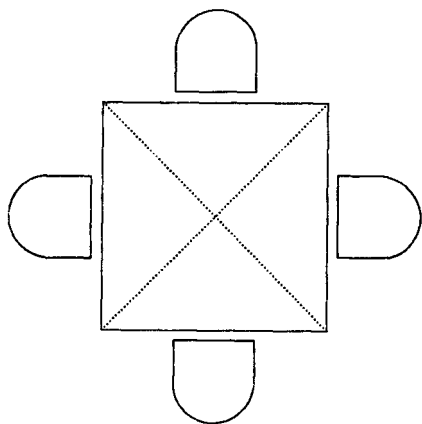


Рис. 6. Офіційний (квадратний) стіл.

Атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл (рис. 7). Він є найкращим засобом для бесіди людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом належить однаковий простір.

Невербальна комунікація, як і мовне спілкування, передбачає зворотний зв'язок. Позитивний невербальний зворотний зв'язок, який іде від керівника, позитивно впливає на відносини в організації. Наприклад, усмішка керівника сигналізує підлеглим, що він про них пам'ятає. Негативний зворотний зв'язок деструктивно впливає на співробітника. Наприклад, керівник, відповідаючи на запитання співробітника у дратівливому тоні, подає негативні сигнали. Це стосується і ситуації, коли керівник позіхає під час спілкування із співробітниками.

Трапляється також, що невербальна реакція керівника не відповідає дійсності, тоді необхідно доповнити її вербальною інформацією.

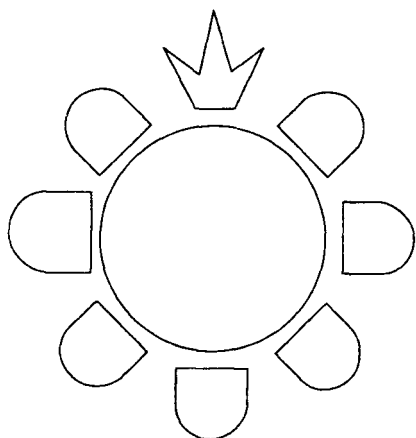


Рис. 7. Неофіційний (круглий) стіл

Для правильного трактування невербальної комунікації керівник повинен враховувати такі чинники:

1. Конгруентність (лат. *congruentia* — відповідність, узгодженість) слів та невербальних сигналів. Якщо слова і жести не конгруентні, то люди більше довіряють невербальній комунікації, ніж вербальній.

2. Контекст, у якому існують невербальні сигнали. Слід пам'ятати про те, що один і той самий жест може мати різне тлумачення. Наприклад, схрещені на грудях руки можуть означати небажання обговорювати проблему на переговорах 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 не на один невербальний сигнал, а на їх сукупність.

4. Індивідуальні, психофізіологічні властивості людини. Йдеться про стан здоров'я людини й те, як він впливає на користування невербальними сигналами.

5. Соціальний статус людини в суспільстві, ролі, які вона грає. Роль може бути обрана для маскування.

6. Національні та регіональні 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.

Аналізуючи особливості діалогу, лікар-психіатр А. Добрович виокремлює такі рівні спілкування: конвенціональний, примітивний, маніпулятивний, стандартизований, ігровий, діловий, духовний. Кожен із них він розглядає у контексті чотирьох фаз поведінки індивіда стосовно партнера: 1) спрямованість (взаємоспрямованість); 2) психічне відображення (взємовідображення); 3) інформування (взаємоінформування); 4) відключення (взаємовідключення), якщо спонукальні мотиви до взаємодії з партнером зникли, або повернення до другої фази, якщо вони збереглися.

Особливістю *конвенціонального* (лат. договір) *рівня спілкування* є те, що людина може відчувати потребу в спілкуванні і мати установку на зовнішню

комунікацію, яка посилюється наявністю реального партнера, або такої потреби не відчувати, однак спілкуватися з людиною, що до неї звернулася. Індивід заздалегідь приймає умову бути то слухачем, то промовцем, адже, спонукуючи когось до розмови, необхідно забезпечити йому рівноправні можливості у спілкуванні. При цьому важливо визначити взаємні рольові очікування партнерів, які кожен з них має право підтвердити або не підтвердити. Отже, взаємоінформування може розгортатися як конфронтація (протистояння) або конгруенція (взаємозгода). За конфронтацією спілкування потроху згасає, залишаючи за партнерами право на власну думку. Конгруенція, тобто підтвердження взаємних рольових очікувань, зумовлює наростаюче розкриття «рольового віяла» (сукупність психологічних ролей людини у процесі взаємодії з іншими) кожного з партнерів. Однак, завершуючи розмову, кожен із партнерів намагається не нав'язуватись. Контакт на конвенціональному рівні вимагає від партнерів високої культури спілкування і є оптимальним для розв'язання особистих і міжособистісних проблем.

Людина, яка опускається до *примітивного рівня* спілкування, прирівнює співрозмовника до предмета, його роль для неї не важлива. Спілкування на такому рівні здійснюється за шаблоном сприймання, що дає змогу описати даний «предмет» за розміром, віком тощо. Ці зовнішні ознаки є суттєвими для визначення позиції суб'єкта під час розмови.

Таке спілкування в режимі конфронтації завершується сваркою і приниженням слабшого або вибаченням і погрозами (з безпечної для суб'єкта відстані) сильнішому. За конгруенції суб'єкт, отримавши від співрозмовника необхідний результат, починає нудьгувати.

Особа, яка обирає *маніпулятивний рівень* спілкування, своїм ставленням до партнера поводить на примітивному рівні, а за виконавськими можливостями наближається до конвенціонального рівня спілкування. Для маніпулятора партнер є суперником у грі, яку потрібно виграти.

Для *стандартизованого рівня* спілкування властивий обмін інформацією за певними стандартами, а не за взаємним вловлюванням партнерами актуальних ролей один одного. Йдеться про «контакт масок»: «маска нуля» (я вас не чіпаю — ви мене не чіпайте), «маска тигра» (маска агресивності), «маска зайця» (для уникнення гніву або насміхання над іншими) тощо.

Ігровий рівень спілкування, маючи властиві конвенціональному рівню повноту і людяність, перевершує його глибиною змісту і багатством відтінків. На цей рівень виходять лише з тими людьми, яких хоча б трохи знають і між якими утвердилося якщо не взаємне, то не затьмарене розчаруваннями почуття. У фазі спрямованості на партнера заздалегідь виявляється живий, проіннятий симпатією інтерес до особистісних якостей співрозмовника, до його «рольового віяла». У фазі відображення партнера відбувається загострене сприймання його психологічних ролей. У фазі інформування партнера суб'єкт намагається бути цікавим співрозмовнику, а тому мимовільно «грає» (радісно сприймає його судження, не руйнує контакту — такою є конгруенція) або йде на конфронтацію з партнером, примушує розізлитися, здивуватися тощо. За зовнішніми ознаками «гра» є конфронтацією, схожою на маніпуляцію, однак відчуття суб'єкта до партнера суттєво різняться: маніпулятор байдужий або нелюб'язний до іншого, виграш і са-

моствердження для нього є самоціллю, засмучення партнера його радує, а «гравець» вибудовує контакт на небайдужості до співрозмовника. На фазі взаємовідключення партнери розуміють один одного без слів. Отже, у спілкуванні на ігровому рівні партнери «відображаються один в одному», в контакті між ними виникає «другий план» — те, що відчують, але не називають словами.

Діловий рівень спілкування передбачає не прості ділові контакти, а певний рід занять. Особливості ділового спілкування чітко виражені при аналізі фаз контакту. Першу фазу (спрямованість на партнера) характеризує те, що партнер викликає у співрозмовника особливий інтерес як учасник спільної діяльності, як людина, котра може допомогти. Друга фаза (взаємо-відображення) засвідчує взаємну чуттєвість партнерів, загострене сприймання ними розумової і ділової активності, неабиякі старання у розв'язанні загальної проблеми. За таких умов люди перестають думати про свій вигляд та індивідуальні ролі, головною вважаючи справу. Це є важливим і на фазі взаємоінформування. Для четвертої фази характерна зовнішня стриманість, за якою відчувається внутрішня теплота. Спілкування на діловому рівні дає не тільки явні «плоди» спільної діяльності, а й стійкі відчуття довіри, взаємної прив'язаності.

Духовний рівень спілкування вважають вищим рівнем людських взаємин. Співрозмовники сприймають один одного як носія духовного начала, яке пробуджує піднесені почуття: від дружби до можливості наблизитися до найвищих цінностей людства. При цьому духовність забезпечується не відбором тем для розмови, а глибиною діалогічного взаємопроникнення людей, тобто бесіда на буденну тему може бути більш духовною, аніж розмова про високе.

За іншою класифікацією (Б. Ломов) виокремлено макрорівень (людина спілкується з іншими людьми відповідно до традицій, звичаїв, суспільних відносин), мезорівень (спілкування відбувається в межах конкретної теми), мікрорівень (акт контакту: питання — відповідь тощо). Кожен із рівнів може виявлятися і в сфері управління (умови, за яких управлінці є рівними й рівноправними партнерами, відрізняються від тих, коли один з них відчуває залежність, а особливо коли починає проявлятися нерівноправність).

Для раціональної організації процесу спілкування керівник повинен знати особливості кожної його стадії:

1. Орієнтування в навколишніх умовах. Основними параметрами його є: 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, яку психологічну дистанцію зайняти при спілкуванні).

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

3. Пошук єдності співрозмовників. Важливо оптимізувати об'єм спілкування (хто і скільки говорить), його темпи (частота слів, швидкість зміни тем, думок, образів), настроїв, 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. Зібравшись для конкретного спілкування, вони відчують інерцію проблем, які щойно вирішували, не кожному з них близька актуальність винесеної на обговорення проблеми. Все це керівник повинен мати на увазі, налаштовуючи всіх на основну тему розмови.

5. Ймовірність 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 із 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 (фізична врода, естетичні якості), вираз очей і обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо), інтелект;
- перешкоди, викликані організаційними аспектами комунікативного процесу (переривання або відволікання партнерів по спілкуванню, припинення відеозапису з технічних причин тощо);
- 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, у виборі носія (електронна пошта, комп'ютер, офіційна мова тощо).

Передумовами таких бар'єрів є:

- індивідуальні особливості учасників взаємодії, їх уміння перекодовувати 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, обсяг запам'ятовування;
- бар'єри, пов'язані із комунікативними особливостями учасників взаємодії (комунікативні бар'єри), мають соціальний або психологічний характер. Вони можуть виникати через відсутність єдиного розуміння ситуації ділового спілкування (соціальні, політичні, релігійні, етнічні та інші відмінності); внаслідок психологічних особливостей учасників спілкування (сором'язливість, некомунікабельність тощо); особливі соціально-психологічні відносини між партнерами (антипатія, недовіра тощо); своєрідний «фільтр» довіри чи недовіри.

Макробар'єри спілкування пов'язані із зовнішнім середовищем, у якому здійснюється управлінська комунікація, і виявляються в інформаційному перевантаженні (бар'єром стає занадто велика кількість інформації); великій кількості носіїв (газети, телебачення, конференції, звіти консультантів тощо); перевантаженні інформацією, що спричинює знецінення її змісту; обмеженні обміном інформацією між підрозділами тощо; вмінні користуватися інформацією

(ексклюзивні дані дають змогу використовувати їх для впливу на інших; доступ до джерел внутрішньої інформації організації розширює владні повноваження індивідів).

Загалом, у процесі ділового (управлінського) спілкування формуються певні зразки та моделі поведінки співробітників. 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 у соціальному середовищі.

2. Сутність і особливості ділового (управлінського) спілкування.

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації та контролю, комунікацій на всіх рівнях управління. Йдеться про ділове (управлінське) спілкування.

Ділове (управлінське) спілкування — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Ділове спілкування є специфічною формою активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприйняття. Для процесу ділового спілкування потрібні як мінімум дві особи — відправник і одержувач інформації. Йдеться про діалогічний тип відносин, який можна вважати універсальною умовою буття людини, формою становлення, розкриття та вираження її сутності. Ще російський літературознавець, теоретик мистецтва М. Бахтін (1895—1975) наголошував, що діалогічні відносини проходять крізь мислення і всі людські відносини, що тільки у спілкуванні, у взаємодії розкривається людина в людині як для інших, так і для самої себе. Тому один голос нічого не завершує і нічого не вирішує, два голоси — мінімум для буття. Будь-який діалог є складною взаємодією рівноправних індивідуальних учасників, які відкриті до сприйняття, розуміння й переживання почуттів, думок і діяльності інших людей. Ділові відносини між людьми поділяють на:

- діалогічні (один партнер сприймає цілісний образ іншого як бажаного партнера взаємодії на основі визнання його належності до певної спільноти, до якої він зараховує і себе);
- антидіалогічні (один або обидва партнери взаємодії сприймають один одного як об'єкт, принципово заперечуючи при цьому будь-яку спільність між ними);
- індиферентні (відсутність у партнерів будь-якої зацікавленості до взаємодії. За сприятливих обставин при таких відносинах можливий формальний контакт).

Діалогічне спілкування у сфері ділових (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 її аспектом є проникливість в іншу, відмінну від власної, думку, вміння поставитись до своєї позиції як до однієї з можливих. Зворотний зв'язок як невід'ємна риса спілкування-діалогу має такі особливості ефективності цього процесу: аргументованість, специфічність (причетність до думки учасника спілкування); оперативність врахування феноменів групового спілкування-лідерства, групового тиску, групової диференціації.

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 і запитань. Абсолютна згода між партнерами — це смерть для діалогу. Немислимий він і в умовах абсолютної залежності чи абсолютної автономності індивіда. У процесі діалогічної взаємодії реалізується не тільки інформаційний, а й психологічний контакт, пов'язаний із психічним станом партнерів по спілкуванню, що виражається у взаємосприйманні, взаєморозумінні, взаємовпливі людей.

За відсутності проблеми діалог постійно згасає або перетворюється на безпредметну розмову. Предмет діалогу повинен передбачати можливість його розгляду з альтернативних поглядів. Важливою умовою ефективності діалогічного спілкування в управлінській діяльності є психологічна готовність партнерів до нього. До структурних компонентів цієї готовності належать знання методології і методики діалогового спілкування, загально професійні навички й вміння, психофізіологічні властивості та 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 одностороннього впливу (наприклад, 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 чинить вплив на керівника, змушуючи вносити корективи як у формування самого суб'єкта управління (його склад, структуру), 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. Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Таке спілкування складається між керівниками й виконавцями, між керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно-функціональний) 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, кожен з яких контролює реалізацію конкретної функції.

2. Службово-товариське спілкування. Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.

3. Дружнє спілкування. Стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого 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.

Тип ділового спілкування перебуває у прямій залежності від стилю управлінської діяльності керівника. *Менторський тип* спілкування відповідає авторитарному стилю управління, ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтований на повчання, інструктаж. У демократичному суспільстві, яке високо цінує права людини і громадянина, цей тип спілкування, як і авторитарний стиль управлінської діяльності, неприйнятний, оскільки пригнічує активність співрозмовників, спричинює їх взаємне негативне ставлення, наслідком чого є погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Авторитарний стиль управління часто проявляється і в *«інформативному» типі спілкування*, яке спрямоване на передавання інформації. Таке спілкування керівника малоефективне, оскільки проста ретрансляція інформації спричинює пасивне її сприйняття, унеможливорює обмін думками, самостійний пошук шляхів розв'язання проблем.

Показником високої культури ділової взаємодії керівника є *«натхнення» спілкування*, характерне для демократичного стилю управління, якому властиві активність усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості із справедливістю управлінця, 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 у процесі ділової взаємодії впливати на її результат. Такий керівник у спілкуванні «пливе за течією», нерідко вдається до вмовляння співрозмовника.

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 у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню установлення цілей, 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 (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації).

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

4. Заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник повинен бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії. 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 й те, що критику легше переносити на тлі самокритики.

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

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

Будучи конкретною формою взаємодії, обміну інформацією, взаєморозуміння, сприймання та взаємовпливу, управлінське спілкування є виявом активності особистості та персоналу організації, засобом регуляції їхньої поведінки, діяльності та відносин. Активність учасників управлінського процесу у певних межах тим більша, чим ширша сфера спілкування і чим більше варіантів поведінки організація спроможна їм надати.

3. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаного змінити поведінку партнера по взаємодії. Можливості впливу залежать від розуміння керівником потреб та інтересів співробітників, інших людей. 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. Переконавання спрямоване на зняття своєрідних «фільтрів» на шляху інформації до свідомості й почуттів людини, оскільки переконаність — це наслідок свідомого прийняття інформації, впевненості в її об'єктивності, чому передують її аналіз та оцінювання. При цьому має бути очевидно і достатньою кількістю аргументів щодо правдивості інформації. Успішність переконання знижується, якщо сформовані раніше погляди на проблему співробітників принципово розходяться з тим, у чому переконує керівник. Найефективнішими формами переконання співробітників є бесіда, дискусія, групова полеміка, оскільки сформована за таких умов думка набагато глибша й триваліша 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 з метою зберегти високу самооцінку, передусім оцінку своїх знань, обізнаності, освіченості тощо. З мотивом збереження особистістю самооцінки 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 психічну сферу людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичне оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин виявляє себе один із традиційних способів впливу під час спілкування — *навіювання*, характеристикою якого 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 до логічного аналізу явищ, здатності думати, а до 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 спричинитися до маніпуляцій поведінкою людини.

Силі навіювання особливо піддаються особи похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені. Рівень навіюваності залежить і від знань: чим глибші вони, тим вимогливіше оцінювання інформації. Навіюваність 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, поєднання логічних та емоційних компонентів тощо). Якщо навіювання є засобом інтеграції організації, збереження існуючих норм, традицій, культури, то контр-сугестія (лат. навіювання) — механізмом опору силі навіювання, знаряддям змін в організації, її розвитку і прогресу. Це запорука психічної незалежності, самостійності та індивідуальності людини.

В управлінському спілкуванні важливим є психологічний механізм *наслідування* — повторення і відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, а також копіювання певних рис її характеру і стилю життя.

Наслідування буває свідомим і неусвідомленим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички, ефективні способи спілкування й діяльності керівника, раціональні прийоми виконання трудових операцій колег 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 й спілкування. Механізм наслідування у дорослих людей пов'язаний із критичністю їх мислення. Як і будь-який інший спосіб впливу, його розглядають із позицій зворотного зв'язку, зворотного руху інформації.

Наслідування відбувається на рівні конкретних осіб («керівник — підлеглий») або на рівні норм поведінки, традицій, культури групи, організації.

Діяльність керівника передбачає і публічні виступи (лекції, мітинги, конференції тощо), де він може скористатися і 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, емоційну сферу 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 критичнішим є ставлення людей до автоматичних спонук, а отже — і слабшим емоційне зараження.

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

1. Знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості). На їх підставі 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. Завищеність (як і заниженість) 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. Володіння керівником технологічним інструментарієм риторики (теорії красномовства), який зводиться до таких положень:

- доступно й логічно викладати свої думки;
- слухати і чути того, хто говорить, пам'ятаючи, що багато людей чують те, що прагнуть чути (слова, інформація сприймаються суб'єктивно). 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 слід говорити швидше, ніж більшість людей, адже співрозмовник повинен встигнути осмислити інформацію. Ефект розмови визначається не кількістю висловлених, а кількістю засвоєних ідей. Викладаючи свою точку зору, керівник повинен стежити, наскільки задіяний до спілкування співрозмовник;
- сміливо захищати свої погляди;
- прислухатися до поглядів іншої сторони, не вести мову лише про те, що цікавить одну сторону спілкування;
- ілюструвати ключові моменти, використовувати 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 розгортати свою систему аргументів. Уміння ставити питання залежить від емпатії — здатності співпереживати, розуміти і відчувати мотиви й почуття іншої людини у спілкуванні. Якщо розмова заходить у глухий кут, можна змінити її добре сформульованими запитаннями, наприклад: «Чи приведе це рішення до здійснення мети, яку ми накреслили?» Водночас і себе варто запитати: «Що слід зробити в цій ситуації?». Якщо партнер у розмові заявляє категоричні «не можу», «не повинен», доцільно погодитися з ним, запитавши: «Що необхідно Вам для того, аби зробити це вчасно?», «Що могло б зробити цю зустріч результативнішою?» та ін.;
- не відхилятися від основної теми розмови;
- дбати про «ефект візуального іміджу» (зовнішню привабливість, доброзичливий погляд, елегантну манеру спілкування);
- дотримуватися «ефекту перших фраз». Йдеться про енергійний початок розмови. Особливо він спрацьовує під час презентацій, публічних виступів;
- завойовувати прихильність і увагу співрозмовника;
- знати причини, що призводять до певної втрати певної інформації. Йдеться про «ефект дисперсії» — розсіювання інформації в міру її віддаленості від відправника. Це є наслідком дії об'єктивних і суб'єктивних чинників. До об'єктивних причин дисперсійних втрат належать: а) розрив між швидкістю словесного мислення (400 слів за хвилину) і швидкістю мови (125 слів за хвилину). Внаслідок цього у партнера по спілкуванню з'являється резерв часу, що відкриває простір для сторонніх думок; б) обмеженість обсягу уваги людини: одночасно вона може сприймати не більше чотирьох-п'яти не пов'язаних між собою об'єктів; в) склад партнерів по спілкуванню. Стійкість уваги залежить від віку, професійних навичок, емоційного стану, досвіду, культурного рівня одержувача інформації; г) дискомфорт фізичного середовища, в якому відбувається процес комунікації — непривабливість приміщення, незручність сидіння, ненормальне освітлення тощо; г) природна втомлюваність уваги. Людина, як правило, починає втомлюватися через 15—20 хв. (перша криза уваги). Друга криза настає через 30—35 хв. Із суб'єктивних причин втрати інформації й послаблення уваги найвідчутніші: а) якість виступу (йдеться про виступ керівника перед аудиторією), бесіди тощо: виклад загальновідомого, недостатнє заохочення партнера до розмови, обговорення проблеми, невідповідність теми бесіди інтересам співрозмовника, нерозуміння партнером того, про що говорить відправник інформації; б) інерція включення партнера у розмову — стурбованість іншими справами, морально-психологічний дискомфорт тощо; в) індивідуальні особливості одержувача інформації: антипатія до чужих думок, абсолютизація своєї думки, завищені амбіції та ін.; г) професійне неприйняття відправника і одержувача інформації — антагонізм професійних поглядів; г) мовний бар'єр

- неграмотність мовлення, неправильність словесних наголосів тощо; д) неприйняття іміджу партнера по спілкуванню — антипатія, спричинена зовнішнім виглядом, манерами поведінки;
- дотримуватися «ефекту краю» (елементи інформації, розташовані на початку і наприкінці, запам'ятовуються швидше, ніж елементи, що знаходяться всередині). Цей ефект формулюється ще й як «ефект первинності» (вища вірогідність пригадування кількох перших елементів розташованого в ряд матеріалу порівняно з середніми елементами) і «ефект новизни» (зростання вірогідності пригадування останніх елементів розташованого в ряд матеріалу порівняно із середніми елементами ряду);
- не виправдовуватися, бути активним, упевненим, готовим сприймати нападки. Важливо акцентувати на потребах, пріоритетах, перевагах, уміти відділяти особистість від проблеми (критикувати проблему, а не особу). Ефективною є фіксація погодження з якогось питання, наприклад: «Ну ось ми й прийшли до згоди про (тему бесіди, регламент тощо), перейдімо тепер до ...»;
- вміло користуватися контрзасобами проти недобросовісних прийомів під час розмови: використовувати зауваження опонентів з позитивною метою, не зважати на неприємні зауваження, попросити викласти те саме позитивно, говорити спокійно, використовувати гумор, змінювати напрям розмови, користуватися прийомами на зразок: «Будь ласка, повторіть, як Ви почули мої слова» тощо;
- дотримуватися принципу, за яким зрозуміти — ще не означає прийняти інформацію. Учасник спілкування, зрозумівши почуте, може з ним не погодитися, 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 опоненту, слід намагатися уникнути ситуативного негативного фону. Цей прийом називають «так — але». Сутність його полягає 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», «З цим не можна не погодитися» тощо. Опонент, не дослухавши до кінця, відчує приємність. Позитивний емоційний фон не заважатиме сприйняттю ним наступних слів відправника інформації — «але», оскільки воно матиме позитивний емоційний фон;
- вчасно зупинитись. Ця важлива якість також базується на емпатії. Якщо дискусія стає занадто емоційною чи хтось застосував недопустиму тактику, що вплинуло на самопочуття, завжди можна перервати бесіду чи виступ (переговори) і використати перерву. Це можливо й за наявності підозр про приховування інформації. Якщо розмова зайшла в глухий кут, її також можна перервати з умовою за потреби повернутися до неї в майбутньому.

5. Знання керівником наслідків комунікації. Інформація є цінним ресурсом, вона може підвищувати, захищати статус того, хто нею володіє. Обмін інформацією впливає на розподіл влади в організації. Наділені владою індивіди намагаються

утримати інформацію, управляти нею, стимулюючи певні види інформації й ділового спілкування та пригнічуючи, стримуючи інші.

Практика спілкування засвідчує, що кожна людина має право впливати на інших, як і право не піддаватися чужому впливу. У процесі взаємовпливу люди виражають свої почуття, емоції, потреби, обстоюють значущість їх і власного існування. З цієї точки зору вплив є правомірним. Важливим є те, наскільки конструктивними і дієвими є способи взаємовпливу, наскільки вони корисні, ефективні і перспективні для учасників управлінської взаємодії.

4. Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування.

Ділове спілкування має враховувати етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії, оптимально використовувати їх вплив на управлінський процес. Здійснюючи зв'язки між учасниками управлінського процесу (ці зв'язки бувають як внутрішньоетнічні, так і міжетнічні), ділове спілкування забезпечує передавання етнокультурної інформації, необхідної для просторової стабільності та культурної інтегрованості етносу. Специфічні для певного етносу форми передавання інформації сприяють консолідації етнічної культури та відокремлюють її від інших етнічних груп, забезпечують її внутрішню цілісність, своєрідність та унікальність.

Етнокультурна та етнопсихологічна детермінація процесу ділового спілкування здійснюється на таких рівнях:

- соціальному (зміст спілкування між людьми визначають суспільні відносини);
- на рівні культурного життя суспільства (форми, мова спілкування, способи реалізації комунікативних процесів залежать від етнічних, історичних, професійних, психологічних, вікових та інших особливостей кожного типу культури);
- на рівні управлінської культури організації, взаємозв'язків та етнопсихологічних особливостей її членів.

Детермінація спілкування має загальний характер і не відображає того багатства видів комунікації, які глибоко розкриваються лише на соціально-психологічному рівні, закономірності якого, хоч і підпорядковані загальносоціальним, мають етнокультурну та етнопсихологічну специфіку. Це свідчить, що особливості ділового спілкування в управлінні обумовлюються як соціально-психологічними чинниками (характер етнічної взаємодії, обміну інформацією, сприймання людьми один одного, вияву норм, установок, соціальних ролей у спілкуванні), так і культурними традиціями (табу, звичаї, стереотипи, етикет, соціальний символізм). Тому традиційно зафіксовані акти спілкування («стандарти комунікації») — лише частина, хоч і досить значна, феномену ділового спілкування.

Помітним елементом ділового комунікаційного процесу є етнопсихологічні й культурні особливості. Йдеться про дотримання особистістю у різних ситуаціях спілкування специфічних для етносу моральних норм, про місце культурних традицій спілкування в системі ціннісних орієнтацій людини, про знання учасниками ділової взаємодії найдавніших культурних норм певного народу.

Інтенсифікація міжнародних зв'язків, розвиток господарських, культурних, наукових та інших відносин між державами актуалізують проблему міжнаціонального спілкування. Професіоналізм керівника в такому разі передбачає наявність знань і

вміль, пов'язаних із національно-психологічною детермінацією ділових переговорів, неформальним спілкуванням з представниками різних національностей.

Важливо знати передусім чітко детерміновані культурними традиціями форми спілкування, особливо ті, що підпорядковані найдавнішим культурним нормам заборонного характеру. Найпомітнішою серед таких норм є табу.

Табу — заборона на речі, дії, вимовляння певних слів, на їжу, відвідування певних місць.

За сутністю та функціонуванням табу поділяють на:

- *комунікативні*, тобто мовні (заборона вимовляти окремі слова та словосполучення), тематичні (цілковита відмова вести розмову на певні теми);
- *інтерактивні*, тобто контактні (заборона на деякі або всі види спілкування між представниками певних соціальних ролей).

Будь-який етикет, сценарій повідомлення містить табу, імперативи (обов'язкові мінімуми) і факультативи (різноманітні елементи спілкування, які надають йому інформативності та емоційної насиченості).

Наприклад, у європейській культурі прийнято, вітаючись зі старшим, потиснути протягнену руку. А поплескування старшого по плечу може розцінюватися як виклик.

Специфіка ділової взаємодії з іноетнічним партнером залежить і від стереотипних ситуацій спілкування. Належність до певної етнічної групи, усвідомлення власного «Я» в ній, розвиток етнічної самосвідомості — все це є умовою виникнення етнічних стереотипів.

Етнічні стереотипи — відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, притаманні представникам конкретної етнічної спільноти.

Зміст етнічних стереотипів охоплює, як правило, оцінні думки про вказані якості й особливості, а також настанови до дій стосовно людей певної національності. За спрямуванням на об'єкт стереотипи поділяють на:

- *автостереотипи* — думки, судження, оцінки, що її представники відносять до даної етнічної спільноти (містять зазвичай комплекс позитивних оцінок);
- *гетеростереотипи* — сукупність оцінних суджень про інші народи (можуть бути як позитивні, так і негативні).

Етнічний стереотип завжди дає суб'єктивне сприйняття представника іншої групи, виникає найчастіше у зв'язку з обмеженістю міжетнічного спілкування, внаслідок чого риси, властиві окремим представникам іншої етнічної групи поширюються на всю групу або етнос. Усе це також є причиною виникнення етнічних симпатій чи антипатій.

Поведінка, що відповідає стереотипній ситуації, може бути функціонально «виправданою», як, наприклад, ритуальні побажання добра, стислі мовні формули, які висловлюються з нагоди купівлі, продажу тощо. Культурними стереотипами людина керується не усвідомлено, їх вона вбирає в себе через традиції, звичаї, зразки поведінки. Наприклад, на Кавказі відкриті двері символізують традиційну гостинність. Американці при відчинених дверях працюють, підкреслюючи цим: «Я у вашому розпорядженні. Мені приховувати нічого». А німці вважають це свідченням неорганізованості.

Спілкування у стереотипних ситуаціях підпорядковане правилам етикету. Вони окреслюють формальні межі, в яких розгортається обмін інформацією. До етикетних форм спілкування належать традиції привітання та прощання (ескімоси вітають іноземців ударом кулака по голові та плечах; полінезійці обіймаються та потирають один одному спину; курди при зустрічі беруть один одного за праву руку, не розтискаючи піднімають їх і по черзі цілують руки).

Інтенсифікація міжнародних контактів актуалізує проблему етнічної ідентичності особистості в умовах взаємодії і взаємопроникнення культур, втручання в етнічні стереотипи позаетнічних явищ і впливів. Не менш важливими є адаптованість особистості до нових етнокультурних умов, рухливість національних стилів спілкування, які не можуть бути застиглими утвореннями, а повинні постійно розвиватися, адаптуватися до нових умов.

Одним із чинників ділового спілкування є так званий соціальний символізм.

Соціальний символізм (фр. *symbolisme*, від *symbole* — символ) — один із виявів взаємозв'язку соціальної структури і культури суспільства; регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів; загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття соціальних відносин, у межах яких вона діє.

Підставами для тверджень про соціальний символізм є символічне демонстрування особистістю свого соціального статусу (статусної або позиційної ролі). У процесі обміну діловою інформацією елементи соціального символізму необхідні для того, щоб особистість могла підтримувати властиве їй або самостійно обране нею місце у соціумі. Вони допомагають регулювати спілкування, обирати середовище для комунікативної діяльності особистості. Форми символізму, способи його вияву в спілкуванні мають виразну етнічну специфіку, яку вивчає етнопсихологія спілкування.

Ефективність, результативність міжетнічної взаємодії нерідко знижується у зв'язку із суттєвими відмінностями в розумінні представниками різних народів елементів невербальної комунікації. Часом люди, що розмовляють однією мовою, але належать до різних культур, по-своєму тлумачать вияви почуттів, намірів і мотивів партнерів по спілкуванню. Наприклад, деякі інтонаційні характеристики вихідців із Південно-Східної Азії, які розмовляють англійською, спричиняють помилкове тлумачення їх намірів, зокрема приписування їм англійцями надмірної агресивності.

Невербальна комунікація, хоч і належить до норм поведінки в конкретній культурі, може суттєво впливати на спілкування. Знання її особливостей у культурі співрозмовника дасть змогу запобігти можливим незручним ситуаціям. Наприклад, такі типові жести, як «усе гаразд», піднятий догори великий палець і V-подібний жест пальцями у національних культурах інтерпретують по-різному. Жест «усе гаразд», чи кільце з пальців рук, добре відомі в усіх англомовних країнах, в Європі й Азії. Але якщо у Франції він означає «нуль» чи «нічого», в Японії — «гроші», то в деяких країнах Середземноморського басейну ним позначають гомосексуальність. Піднятий догори великий палець в Америці, Австралії і Новій Зеландії використовують при «голосуванні» на дорозі, як символ «усе в порядку», а коли великий палець швидко викидають угору, це є образливим жестом. V-подібний знак

пальцями популярний у Великобританії, Австралії і має образливу інтерпретацію, якщо рука повернута долонею до того, хто говорить. Якщо ж рука повернута тильною стороною до мовця, то це означає «перемога». Це саме значення, а також цифру «2» цей жест має у більшості країн Європи. Якщо не враховувати національних особливостей того, хто говорить, можуть виникнути непорозуміння. Англійський дослідник М. Аргайл, вивчаючи мову жестів, встановив, що в середньому протягом годинної розмови фін використовує жестикуляцію один раз, італієць — 80, француз — 120, а мексиканець — 180 разів.

Отже, невербальна поведінка представників різних етносів, навіть якщо вони користуються однією мовою, ускладнює їх спілкування обмеженнями, які накладає кожна культура на жестикуляцію. Залежно від сили таких обмежень жести, емоції, міміку поділяють на такі групи:

- рухи й емоції, значення яких в різних культурах істотно не відрізняються (сміх, плач, усмішка, гнів, огида, задоволення, зацікавленість, радість, сором, подив, горе, зневага);
- рухи, прийняті тільки в межах однієї культури, а представниками інших культур або зовсім не інтерпретуються, або мають для них зовсім інше значення (деякі форми підтверджень, заперечень, привітань);
- рухи, неадекватне вживання яких має своїм наслідком різноманітні санкції (поцілунки, різні рухи, пов'язані з сексуальною поведінкою).

Невербальне спілкування на рівні візуального контакту також має певні етнічні відмінності. Наприклад, найпильніше дивляться один на одного під час розмови араби та латиноамериканці. Зовсім інакше поведуться індійці та народи Північної Європи. Населення Південної Європи має високу частоту погляду, що може здатися образливим для інших народів. Японці під час розмови дивляться скоріше в шию, ніж в обличчя. Надто пильний погляд представники окремих народів можуть трактувати як неповагу, погрозу, образу, а намагання уникнути прямого погляду розцінюють як неухважність, неввічливість, безпечність.

Відстань (проксемика) також може вплинути на переговорний процес, оскільки представники різних народів мають різне уявлення про її оптимальність. Йдеться про чітко визначений повітряний простір навколо людини, а також про те, як представники різних етносів реагують на спроби порушити цю територію. Наприклад, особиста просторова територія людей, які проживають у Північній Америці, Англії, Австралії, майже однакова. Її утворюють просторові зони.

1. Інтимна зона (15—46 см). Її людина охороняє так, як свою власність і дозволяє проникати до неї тільки особам, з якими перебуває в тісному контакті: дітям, батькам, коханим, близьким друзям і родичам.

2. Особиста зона (46—120 см). Приблизно такий простір розділяє людей на вечірках, офіційних прийомах тощо.

3. Соціальна зона (1,2—3,6 м). Така віддаль розділяє сторонніх людей.

4. Суспільна зона (понад 3,6 м). На такій віддалі індивід звертається до великої групи людей, виступає перед аудиторією.

У багатьох європейських націй вона становить 23-25 см, в американців — 46 см. Вторгнення в інтимну зону людини викликає в її організмі різноманітні фізіологічні реакції: прискорення пульсу, викид адреналіну крові і т. д. Наприклад,

два американці протягом офіційної розмови підтримують дистанцію 90 см. Росіяни під час розмови підходять один до одного ближче, ніж американці. Китайці почувають себе впевнено на відстані 25 см. У спілкуванні, наприклад, з американцем вони навіть не підозрюють, що втручаються в його інтимну зону, що він може витлумачити як надмірну фамільярність. Для китайців збільшення відстані означає надто підкреслену офіційність. Японець, чия інтимна зона становить 25 см, постійно робитиме крок уперед при спілкуванні з американцем, а той відступатиме на крок назад, щоб розширити свій зональний простір. Саме тому на бізнес-переговорах американці з недовірою ставляться до надмірної, на їх погляд, фамільярності представників азійських народів, а ті вважають американців холодними, надто офіційними.

Незнання культурно зумовлених відмінностей в інтимних зонах представників різних націй може спричинити непорозуміння, хибні уявлення про поведінку і культуру інших. Водночас побутують твердження, що вплив етнічної належності на величину особистого простору не можна вважати остаточно встановленим.

Тема. Психологія особистості керівника.

План лекції

1. Управлінські ролі керівника.
2. Концепції стилів керівництва.
3. Психологічні типи керівників.

Рекомендована література:

Основна

9. Жавнерчик О.В. Психологія управління. Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161 с.

http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/7402/1/Zhavnerchyk_OV_Psihol_ypr_K_L_2020.pdf

10. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 507 с.

11. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посіб. : Рекомендовано МОН України. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.

12. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf

13. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лаврентьева А. О. Психологія управління : навч. посіб. для студ. всіх спец. : Харків : НТУ «ХП», 2010. 160 с.

Допоміжна

1. Бандурка О. М., Землянська О. В. Психологія керівника : монографія. Харків : Золота миля, 2013. 720 с.
2. Великий В.М. Конфліктологія : навч. посіб. : Дopusчено МВС України. Херсон : Вид. Чуєв С.М., 2006. 340 с.
3. Кісіль З.Р. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 507 с.
4. Макаренко С.С. Психологічні чинники розвитку професійної кар'єри майбутнього керівника : метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 220 с.
5. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

Текст лекції

1. Управлінські ролі керівника

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-

психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Детальніший розгляд окремих управлінських ролей керівника сприяє глибшому розумінню їх психологічної природи (табл.1).

Таблиця 1

Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)

Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Керівник як лідер організації. В організації (на виробництві, в установі, фірмі тощо) існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

Між керівництвом і лідерством є схожість і відмінності. Із психологічної точки зору керівництво є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. А керівник для психології є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напряму

розвитку організації, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей.

Лідерство (англ. leader — провідник, ведучий, керівник) виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнутимуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. Воно теж має в собі ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення в значущих ситуаціях. Він, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

До спільних рис керівника і лідера належать:

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;
- використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно. Отже, керівництво є офіційно регламентованим процесом;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витoki в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

У західній науці виокремлюють такі *відмінні ознаки лідерів і керівників*:

- 1) керівник — високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

- 2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їх застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота — головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник — складних процедур і методів;
- 3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. їхня увага сконцентрована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;
- 4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер — одностудців;
- 5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- 6) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера — принцип рівності;
- 7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змодельовати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.
2. Лідер і керівник — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.
3. Лідер і керівник — одна і та сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших — знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера — це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

Керівник як новатор. Ця управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість серед підлеглих завжди є люди,

котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфіковуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

Керівник як вихователь. Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Взаємодія молодого керівника із своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами. Дослідники (О. Молл) здебільшого акцентують на таких із них:

1. Можливості цільової взаємодії обмежені. Це нерідко гальмує особистісний розвиток керівника через відсутність значущого зворотного зв'язку, адекватної оцінки управлінської діяльності, відсутності корекції окремих дій і стилю роботи загалом. У такому разі молодому керівнику варто бути активним при встановленні контактів, пропонувати на обговорення безпосереднього керівника власні думки щодо розв'язання важливих виробничих завдань.
2. Гармонійна взаємодія із старшим керівником. За таких умов конфлікти не виникають, молодий керівник готовий розцінювати високі вимоги вищого керівництва як намагання поліпшити справу, відмовитися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективній адаптації молодого керівника.
3. Молодий керівник підпорядкований некомпетентному, недобросовісному керівнику або такому, що швидко регресує. За таких обставин запорукою розвитку молодого керівника може стати його особистісна стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Доцільним є і перехід працювати в інший підрозділ організації, зосередження зусиль на тому, щоб про професійні й управлінські достоїнства молодого керівника дізналися за межами підрозділу. Цьому сприяє розширення обов'язків, помітні акції в інших сферах діяльності.
4. Наявність у молодого керівника справжнього наставника, яким є безпосередній керівник або особа, рівна за посадою, але досвідченіша. Роль керівника-наставника не обмежується переданням знань, умінь та навичок. Вона виявляється в емоційній підтримці, навчанні, оцінюванні, аналізі, корекції управлінської діяльності молодого керівника. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:
 - передавання моделей діяльності, активне використання методу «роби, як я», що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва і взаємодії. Використання цього методу може призвести до некритичного

копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;

- аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається через аналіз інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;
- тренування у виокремленні пріоритетів;
- створення умов для найповнішого розгортання управлінських здібностей тощо.

Роль керівника-вихователя виявляється і на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні стосунки (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному розв'язанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

2. Концепції стилів керівництва.

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

Традиційна концепція стилю керівництва. Склалася вона ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років ХХ ст. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому описувала справді значущі стильові характеристики. Головними у структурі стилю керівництва вважають такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

Авторитарний стиль. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню — їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих,

схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих та їх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші — помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

- патріархальне. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них; \
- автократичне. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;
- бюрократичне. В основі його — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;
- харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись бажає керівник.

Демократичний стиль. Ґрунтується він на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та інтерес до

справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів.

Загалом, стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва.

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі розпочали перегляд попередніх методів управління, формування нових.

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду *«прихований» («анонімний») стиль керівництва*. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і вповільнення темпів зростання компаній. Зіткнувшись із дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивалися, вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкривання» керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

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

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

Уважний стиль. Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників.

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

Інші класифікації виокремили керівників, орієнтованих на виконання завдання, й орієнтованих на відносини. Перші відповідали стилю керівництва «ініціювання структури», другі — стилю «уважних керівників».

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

Невтручання. Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом». Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький - про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

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

Стиль «золотої середини». Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

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

Останніми роками дослідники схилиються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій.

Трансформаційний стиль керівництва. Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

Взаємозв'язок стилю з національною культурою. Практика свідчить, що ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацьовувати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління. Наприклад, опитування керівників транснаціональної металургійної компанії, що діє у Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Швеції, виявило такі відмінності у їх поглядах (В. Суутарі):

- участь у прийнятті рішень (датські й фінські керівники частіше за британських і німецьких колег залучали до процесу прийняття рішень підлеглих);
- автономність підлеглих (підлеглі датських і фінських керівників частіше, ніж підлеглі британських і німецьких, брали участь у процесі прийняття рішень);
- винагорода (датські керівники найчастіше відзначали необхідність винагороди для підлеглих);
- чітке визначення ролі (британські керівники частіше, ніж їх колеги із північних країн, вважали необхідним чітке визначення ролей керівників і підлеглих);
- управління конфліктом (британські та німецькі керівники більше, ніж фінські й датські, підкреслювали роль керівника в управлінні конфліктом);
- індивідуалізм (британські та датські керівники надають більшого значення, ніж фінські, німецькі, шведські, увазі до потреб конкретних співробітників).

Отже, стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спричинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

3. Психологічні типи керівників

Поняття «тип» (грец. *typos* — відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, «потаємне» «Я» і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісність поняття «тип керівника».

Тип керівника — особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

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

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації. Згідно з теорією К.-Г. Юнга залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень виокремлюють чотири типи особистості:

1. Ті, що думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.
2. Ті, що думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.
3. Ті, що відчують свідомо. Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському чиннику.
4. Ті, що відчують інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

На основі цієї теорії у США були розроблені тести, використання яких дає змогу виявляти охарактеризовані вище типи керівників.

У багатьох сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який головним своїм завданням вважає створення власного іміджу і таким чином сприяє формуванню й утвердженню бюрократії.

Керівники бюрократичного типу. Зовні вони намагаються підкреслити свою перевагу, але дуже некомфортно почувають себе під час взаємодії із підлеглими. Виявляють активність у роботі різних комітетів. У своїх безпосередніх керівників створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників полягає у зниженні рівня мотивації до сумлінної праці серед кваліфікованих працівників.

Велику пізнавальну і практичну цінність мають дослідження поведінки керівників у конфліктній ситуації, вияви якої зводяться до п'яти типів: конкуруючий, компромісний, той, що пристосовується, уникає і співпрацює.

Інші дослідження стверджують, що в управлінській культурі наявні чотири основних типи керівників:

1. *«Майстри».* Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2. *«Борці з джунглями».* Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх ін-

телектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи — «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

3. *«Люди компанії»*. Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. *«Гравці»*. Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

Російський психолог Ю. Красовський розглядає принципи класифікації типів керівників як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Крім стилів організаційної поведінки, він виокремлює дві групи типів керівників:

1. *«Опорні»* — співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2. *«Ажурні»* — «прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи, що виявляються зі значною мірою стійкості:

— «мораліст». Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо;

— «дилетант». Береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;

— «скептик». Його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому;

— «попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;

— «себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

— «діловий». Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

— «гравець». Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;

— «енергійний». Вирізняється надзвичайною активністю;

— «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

«Ажурні» й «опорні» групи керівників мають спільні характеристики (табл. 2).

В управлінській практиці поширені й такі *типи керівників*:

– «штабісти». Наділені високою виконавчою дисципліною, самоорганізацією праці, вмінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Проте вони не схильні до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;

Таблиця 2.

Характеристика стилів стереотипізації в організаційній поведінці (В. Казміренко)

	«Творець»	«Незамінний»	«Себелюбєць»
Характер ділової активності	Працює швидко і красиво, самостійний, цілеспрямований, схильний до творчих рішень. Доводить справу до кінця без проміжного контролю, але може захопитися. Має добру інтуїцію	Працює багато, різноманітно, цілеспрямований, універсальний, самостійний. Здатен виконати будь-які види робіт. Має великий професійний досвід	Виявляє активність вибірково, потребує контролю. Схильний до різноманітності захоплень, на цьому заснована його висока загальна активність
Стиль спілкування	Генератор ідей, критичний, може бути категоричний у судженнях, вимагає зважати на його думку, відстоює свої погляди, приймає позиції інших	Легко розуміє керівника і сприяє взаєморозумінню, інформаційно-довідковий, зв'язківець, схильний до вказівок і справляння вливу	Схильний до розхвалювання самого себе, намагання давати вказівки
Ставлення до оточення і самооцінка	Відкритий, не егоцентричний, потребує оцінювання і підкріплення своєї активності, поваги. Має значущі мотиви престижу, розвинуте почуття	Вимогливий до себе і оточення. Пишається своїм досвідом та універсальністю, рівний, доброзичливий, але схильний чинити тиск.	Егоцентричний, марнославний, захоплений, схильний до неадекватності оцінок, доброзичливий, але може бути агресивним, якщо зачіпають

	гумору, доброзичливий, оптимістичний, може бути іронічний	Стійкий у стосунках, може бути ригідним і схильним до стереотипізації	його самолюбство; має виражену вимогливість до інших
Специфіка ролі і функцій в інформа- ційному і діловому обміні	Ініціативний, авторитетний, з високим рівнем відповідальності, орієнтований на співробітництво і соціальний комфорт, вразливий і потребує підтримки, має широке коло ділових інтересів, схильний надавати допомогу	Має високий рівень відповідальності, авторитетний, впорядковує відносини, вирішує суперечності, пропонує способи і спрямованість прийняття рішень, створює системи зворотних зв'язків, консолідує	Генерує суспільну думку, може нав'язувати боротьбу і конкуренцію

– «борці за справедливість». Виявляють ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняються від «скандалістів», у яких завищений рівень домагань за недостатності кваліфікації та здібностей;

– «орачі». Ретельно виконують свої службові обов'язки, кар'єра для них — не самоціль, а моральне заохочення часто важить більше, ніж матеріальне;

– «імітатори». Потрапивши на керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, вони імітують бурхливу діяльність, оточують себе «привілейованими», виявляють надмірну активність. Здебільшого їм не вистачає професійної, ділової компетентності.

Незалежно від домінування ознак, на підставі яких можна зарахувати керівників до певного психологічного типу і які визначають стиль їх роботи, кожен із них повинен бути наділений якостями, без яких неможливо вибудувати стратегію своєї поведінки й управлінську кар'єру. До таких якостей належать:

1. Історія. Допомагає суб'єктам управління спостерігати, осмислювати простір і час, які відходять у минуле, максимально використовувати минулий досвід в управлінській діяльності, у виробленні власного стилю керівництва і типу поведінки. Однак більшість керівників ігнорує ці уроки, найімовірніше через незнання їх.
2. Аналіз. Дає змогу спостерігати й оцінювати справи у певний момент. Для цього керівникові необхідно немало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію, бути високорозвиненою особистістю.

3. Передбачення. Озброює відчуттям певності перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак без усвідомлення уроків історії й аналітичних навиків досягти цього неможливо. Інакше передбачення нічим не відрізнятиметься від примітивних прогнозів, які ніколи по-справжньому не допомагають справі.

Урахування цих чинників є запорукою опанування керівником культури управління, допомагає виробити в собі необхідну для будь-якої управлінської діяльності рису — почуття відповідальності.