

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
1. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА	5
1.1. Інстинкти і потреби.	5
1.2. Класифікації потреб людини.	6
1.3. Менеджер: поняття і функції.	11
1.4. Сфери діяльності менеджерів.	13
1.5. Провідні здібності менеджера.	15
2. УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ І КОЛЕКТИВОМ	21
2.1. Поняття трудового колективу.	21
2.2. Структура трудового колективу.	24
2.3. Стадії розвитку колективу.	26
2.4. Соціально-психологічна характеристика колективу.	28
2.5. Управління соціально-психологічним кліматом організації.	31
2.6. Лідерство в колективі.	32
2.7. Розподіл ділових ролей в організації.	35
3. АВТОРИТЕТ, ІМІДЖ, ВЛАДА	40
3.1. Авторитет менеджера.	40
3.2. Імідж менеджера.	43
3.3. Влада менеджера.	47
4. ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ І СПІВПРАЦІ	51
4.1. Прийоми психологічного впливу.	51
4.2. Сутність та особливості управлінського впливу керівника.	58
4.3. Вікові та гендерні особливості управлінської діяльності.	62
4.4. Маніпулювання і актуалізація.	64

5.	УПРАВЛІНСЬКА КОМУНІКАЦІЯ	68
5.1.	Система комунікації в організації.	68
5.2.	Особливості комунікації менеджера.	73
5.3.	Комунікаційні перешкоди.	76
5.4.	Комунікаційні конфлікти і способи цивілізованого розірвання взаємин.	79
6.	ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	83
6.1.	Психологія контакту. Рольові позиції спілкування.	83
6.2.	Функції управлінського спілкування.	85
6.3.	Особливості ділового спілкування.	88
6.4.	Практика ведення переговорів.	96
6.5.	Культура і етика ділового спілкування.	100
6.6.	Роль менеджера у формуванні етики поведінки та ділової культури.	104
7.	ПСИХОЛОГІЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ	107
7.1.	Поняття про стиль управління.	107
7.2.	Психологічні типи керівників.	113
7.3.	Обличчя фірми.	118
7.4.	Основні підходи до визначення мікроклімату в колективі.	122
8.	ФУНКЦІЇ ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТІВ	127
8.1.	Поняття конфлікту	127
8.2.	Функції конфлікту	128
8.3.	Класифікація конфліктів	131
8.4.	Причини конфлікту	134
8.5.	Методи вирішення конфліктів	136
	РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	141

ПЕРЕДМОВА

Останніми роками найпрестижнішою наукою у цивілізованому світі стала наука управління. Вона є складним економічним і соціально-психологічним явищем, яке відбивається практично на всіх сторонах життя суспільства. Встановлено, що переважна більшість політичних, економічних, військових, культурно-освітніх і інших соціальних проблем виникає з вини керівників-непрофесіоналів. Та держава, яка постійно піклується про всесторонню підготовку керівників різних рівнів, зазнає кризисних явищ і процвітає.

Дослідження показують, що в центрі концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність для суспільства, організації, колективу.

Таким чином, сучасне управління не може ефективно функціонувати без врахування психологічних особливостей особи і колективу. Ринкові стосунки, що впроваджуються в економіку країни, кардинально змінюють підходи до освіти і професійної підготовки менеджерів. У цих непростих умовах потрібні люди з новим типом мислення, високою мораллю, сильною волею і самодисципліною. Сучасний менеджер повинен уміти тонко відчувати психологію інших людей, активно впливати на них, об'єднувати колектив, попереджати конфлікти, добиватися високих результатів виробництва.

Тому всім, хто управляє людьми (виховує, виучує, керує, контролює, обслуговує і тому подібне) необхідно усвідомити значущість науки «Психологія управління» в ринковій економіці, ознайомитися з її рекомендаціями і використовувати системно в процесі всієї управлінської діяльності.

ТЕМА 1 ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

- 1.1. Інстинкти і потреби.
- 1.2. Класифікації потреб людини.
- 1.3. Менеджер: поняття и функції.
- 1.4. Сфери діяльності менеджерів.
- 1.5. Провідні здібності менеджера.

1.1. Інстинкти і потреби. Термін "інстинкт" був вперше згаданий в богословських працях початку 18-го століття як сповна ідеологічне поняття. "Інстинкт" розумівся просто як щось, що різко протиставило "божественній розумності", і не більш того. Закономірно, що дихотомія інстинкт-розум трактуючи в тому ж ключі, в якому трактувалися (і трактуються до цих пір) дихотомії рай-пекло, добро-зло, і подібні до них: мов "інстинкт" - це погано, а не-інстинкт (розум) - це добре. І все. Розглядати деталі внутрішнього устрою того і іншого вважалося зайвим, негідним і навіть крамольним. І хоча пізніше, зусиллями, в основному Анрі Фабра і Чарльза Дарвіна, в цей термін було вкладено вже сповна науковий зміст, багато людей - навіть фахівці! до цих пір розуміють його саме в цьому, швидше ідеологічному сенсі. Такий ідеологічний вантаж привів в подальшому до фактичної дискредитації цього слова як строгого наукового терміну

Тому ми відразу обмовимося, що в разі людини, *під інстинктами розумітимемо природжену схильність (прагнення, бажання, схильність, і ін.) індивідуумів діяти в певних ситуаціях певним чином, але зовсім не обов'язково невідворотно-машинальну, і практично фіксовану послідовність рухів.* Не завжди таке прагнення може бути реалізоване через соціальні табу або інші обмеження, але емоція і бажання (як

суб'єктивне сприйняття), а також зовнішні вияви цього прагнення, можуть бути вичленовані і бути описані.

Потреби виявляються у вигляді емоційних забарвлених бажань, потягів, прагнень, а їх задоволення — у вигляді оцінних емоцій. Потреби виявляються в мотивах, які спонукають людину до діяльності . Виховання потреб - одне з центральних завдань формування особи.

Засобами задоволення людських потреб є *блага*. Мірою задоволення певних потреб людини є *добробут*. Сукупність дій, спрямованих на оптимальне задоволення духовних і матеріальних потреб людини визначає *життєзабезпечення*. Задоволенню матеріальних потреб в їжі, одязі, житлі, здоров'ї служить *побут* (як сукупність зв'язків і стосунків). Соціальним процесом скорочення і позбавлення можливостей задоволення основних життєвих потреб індивідів або груп є *депривація*.

Рухова активність також є необхідною умовою підтримки нормального функціонального стану людини.

Потреба - стан, властивий живим організмам, який виражає їх залежність від об'єктивних умов існування і розвитку та виступає джерелом різних форм їх активності.

1.2. Класифікації потреб людини. Ще філософи Древньої Греції і Древнього Риму досягли значних успіхів в розумінні потреб людини. Античні мислителі визнавали потреби основними спонукальними силами людської діяльності. Демокріт, наприклад, розглядав потребу як основну рушійну силу, яка зробила розум людини витонченим, дозволила набути мову, звичку до праці. Поза потребами людина не змогла б вийти з дикого стану. На думку Геракліта, потреби визначаються умовами життя. Він відзначав, що всяке бажання має бути розумним. Помірність в задоволенні потреб сприяє розвитку і вдосконаленню інтелектуальних здібностей людини. Платон розділив потреби на первинні, що створюють «нижчу

душу», яка подібна до стада, і на вторинні, що створюють «розумну, благородну» душу, мета якої керувати першою. Велике значення надавали потребам як основним джерелам активності людини французькі матеріалісти кінця XVII століття. П. Гольбах писав, що потреби виступають рушійним чинником наших пристрастей, волі, розумової активності. Потреби людини безперервні, і ця обставина служить джерелом його постійної активності.

Як самостійна наукова проблема питання про потреби стало розглядатися у філософії, соціології, економіці, психології в першій чверті XX століття. Узагальнено потребу можна визначити як нужду, необхідності в чомусь. Слід підкреслити, що досить велике число учених «розглядають потребу як стан напруги». У житті можна спостерігати як само поява нужди міняє стан людини. Такий стан заставляє його шукати причину дискомфорту, з'ясувати, чого людині не вистачає. Таким чином, потреба спонукала людину до дії, до діяльності, до активності. В даний час існує багато різних точок зору на єство потреби. Більшість учених сходяться лише в тому, що майже всі визнають потребу як основну спонукальну силу людської діяльності. Проте ні повної одностайності, ні однозначності в тлумаченні цього поняття немає.

Існує безліч класифікацій потреб. Розрізняють потреби :

- по сферах діяльності: потреби праці, пізнання, спілкування, відпочинку;
- по об'єкту потреб: матеріальні, біологічні, соціальні, духовні, етичні, естетичні і ін.;
- за значимістю: домінуючі / вторинні, центральні / периферичні;
- по тимчасовій стійкості: стійкі, ситуативні;
- по функціональній ролі: природні, обумовлені культурою;
- за суб'єктами потреб: групові, індивідуальні, колективні, суспільні.

Американський психолог У. Мак Дугалл вважав, що в основі тих або інших потреб людини лежать певні інстинкти, які виявляються через відповідні відчуття і мотивують людину до певної діяльності (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

Прояви інстинктів

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

Згідно Х. Мюррею, потреби поділяються перш за все на потреби первинні і потреби вторинні. Розрізняються також потреби явні і потреби латентні; ці форми існування потреби визначаються способами їх задоволення. По функціях і формах прояви розрізняються потреби інтровертні і потреби екстравертні. Потреби можуть виявлятися на дієвому або вербальному рівні; вони можуть бути егоцентричними або соціоцентричними, а загальний список потреб такий:

1. домінантність — прагнення контролювати, робити вплив, направляти, переконувати, перешкоджати, обмежувати;
2. агресія — прагнення словом або справою зганьбити, засудити, познущатися, принизити;
3. пошук дружніх зв'язків — прагнення до дружби, кохання; добра воля, симпатії до інших; страждання за відсутності дружніх взаємин; бажання зближувати людей, усунути перешкоди;

4. відкидання інших — прагнення відкинути спроби зближення;
5. автономія — прагнення звільнитися від всяких обмежень: від опіки, режиму, порядку і пр.;
6. пасивна покора — підпорядкування силі, прийняття долі, інтрапунитивність, визнання власної неповноцінності;
7. потреба в пошані і підтримці;
8. потреба досягнення — прагнення здолати щось, перевершити інших, зробити щось краще, досягти вищого рівня в деякій справі, бути послідовним і цілеспрямованим;
9. потреба бути в центрі уваги;
10. потреба гри — віддання перевазі над гри всякою серйозною діяльністю, бажання розваг, любов до гостроти; інколи поєднується з безтурботністю, безвідповідальністю;
11. егоїзм (нарцисцизм) — прагнення ставити над усе власні інтереси, самовдоволення, аутоеротизм, хвороблива чутливість до приниження, соромливість; тенденція до суб'єктивізму при сприйнятті зовнішнього світу; часто зливається з потребою в агресії або відкиданні;
12. соціальність (соціофілія) — забуття власних інтересів в ім'я групи, альтруїстична спрямованість, благородство, поступливість, турбота про інших;
13. потреба пошуку заступника — чекання поради, допомозі; безпорадність, пошук втіхи, м'якого звернення;
14. потреба надання допомозі;
15. потреба уникнення покарання — заборона власних імпульсів з метою уникнути покарання, засудження; потреба зважати на громадську думку;
16. потреба самозахисту — труднощі з визнанням власних помилок, прагнення виправдатися засланнями на обставини, відстоювати свої права; відмова від аналізу своїх помилок;

17. потреба подолання поразки, невдачі — відрізняється від потреби досягнення акцентом на самостійності в діях;

18. потреба уникнення небезпеки;

19. потреба порядку — прагнення до акуратності, впорядкування, точності, краси;

20. потреба думки — прагнення ставити загальні питання або відповідати на них; схильність до абстрактних формул, узагальнень, захопленість «вічними питаннями», і ін.

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

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

Класифікація за рівнем складності розділяє потреби на біологічні, соціальні і духовні.

До *біологічних* можна віднести прагнення людини підтримувати своє існування (потреба в їжі, одязі, сні, безпеці, сексуальному задоволенні, в економії сил і ін.).

До *соціальних* потреб відноситься потреба людини до спілкування, до популярності, до панування над іншими людьми до приналежності до певної групи, в лідерстві і визнанні.

Духовні потреби людини — це потреба пізнати навколишній світ і себе самого, прагнення до самовдосконалення і самореалізації, в пізнанні сенсу свого існування.

1.3. Менеджер: поняття і функції. *Менеджер* (англ. manager, от manage — управляти) — це людина, яка постійно займається управлінською діяльністю та наділена повноваженнями приймати рішення по визначених видах діяльності організації, яка функціонує в ринкових умовах.

Термін «менеджер» має досить широке розповсюдження і вживається відносно:

- до організатора конкретного вигляду робіт в рамках окремого підрозділу або програмно-цільової групи;
- керівника підприємства або його підрозділу (управління, відділення, відділу);
- керівника по відношенню до підлеглих;
- адміністратора будь-якого рівня управління, що організовує роботу відповідно до сучасних методів;
- фахівця з управління виробництвом;
- підприємця-організатора в певній сфері;
- члена керівного складу фірми, який наділений виконавчою владою і здійснює визначені функції.

Таким чином, менеджери займають різні позиції в організації, вирішують далеко не однакові завдання, виконують різні функціональні обов'язки.

Організація не може існувати без менеджерів, оскільки вони виконують наступні функції:

- встановлюють зв'язки між окремими операціями в організації;

- забезпечують виконання організацією її основного призначення;

- здійснюють керівництво колективом організації або підрозділу;

- виступають в ролі лідера, здатного вести за собою підлеглих, використовуючи авторитет, високий професіоналізм і позитивні емоції;

- розробляють і реалізують стратегію і тактику діяльності організації;

- несуть відповідальність за результати діяльності організації або підрозділи;

- забезпечують інтереси осіб або органів, яким належить організація;

- виконують роль основної ланки по зв'язку організації із зовнішнім оточенням (владою, партнерами і т. д.);

- створюють колектив і направляють його розвиток в потрібне русло, виховують членів колективу, володіючи високими моральними якостями;

- виступають в ролі новатора, що розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє цінувати і без зволікання упроваджувати у виробництво (комерцію) те або інший винахід або ноу-хау;

- генерують ідею, знаходять в ній сильні і слабкі сторони, прагнуть заглянути в суть проблеми, дістатися до істини;

- аналізують, оцінюють зроблене, намічають і реалізують заходи по поліпшенню положення справ;

- представляють організацію в різних заходах.

Функції менеджера як і ситуації, в яких вони реалізуються, всілякі, проте можна виділити три основні.

По-перше, менеджер визначає основні завдання організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування, при цьому він несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення. Тому менеджер повинен не лише уміти вибрати найкращий варіант рішення, але й повести керований ним колектив у визначеному напрямі.

По-друге, менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, поширює її і, нарешті, роз'яснює цілі організації. Від того, наскільки менеджер володіє інформацією, залежить результат його роботи.

По-третє, менеджер виступає як керівник, що формує стосунки усередині і поза організацією, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля, промовець як представник організації. Він має бути людиною, за якою люди готові йти.

Залежно від позиції менеджерів в організації, вирішуваних ними завдань дані функції можуть бути властиві їм більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником організації (підрозділи).

Причому яку б управлінську функцію керівник не виконував в певний момент часу, всі останні функції присутні в його поточних діях у вигляді інтелектуальних операцій, умов, способів або засобів діяльності, тобто простим перерахуванням управлінських функцій не можна визначити дійсне єство діяльності керівника.

1.4. Сфери діяльності менеджерів. Менеджерів традиційно поділяють на три рівні: нижчий, середній і вищий.

Менеджері нижчої одиниці (молодші начальники) керують безпосередньо робочими і іншими працівниками (не керівниками). Їх напружена робота характеризується частими переходами від одного завдання до іншого. Часовий період для реалізації рішень вельми короткий.

Менеджери середньої одиниці координують і контролюють роботу молодших начальників. Сморід зазвичай очолюють в організації крупні підрозділи і є свого роду буфером між керівниками вищої і нижчої ланок.

Менеджері вищої одиниці відповідають за ухвалення важливіших рішень для організації в цілому. Їх робота не має чіткого завершення, містить значний ризик. Менеджерів цієї одиниці значно менше, ніж

менеджерів інших ланок. Їх праця високо цінується і, як правило, добре оплачується.

Образ менеджера постійно збагачується, стає людянішим. До цих пір в США, на батьківщині менеджменту, переважали менеджери раціонального типу, які володіли переважно майновими, інженерно-економічними навичками і підходами до управління.

Але вже в наш час з'явилися менеджери нового типу, які поступово обертаються до обліку людського фактора виробництва. Більш того, ці різновиди набувають характерних рис ділової поведінки.

Необхідно також відзначити, що чим вище рівень ієрархії, тим більше робочого часу менеджер повинний витратити на вирішення стратегічних, перспективних завдань. На нижчому рівні, навпаки, менеджер повинний займатися більше оперативними питаннями. Рекомендується наступна структура робочого часу менеджерів вищого рівня: стратегічні завдання — 60% часу, тактичні — 25%, оперативні — 15%; менеджерів середнього рівня — відповідно 25, 50 і 25%; менеджерів нижчої одиниці — 10,25 і 65%. Можна також виділяти менеджерів лінійних і функціональних. Перші очолюють організації, встанови, об'єднання, другі керують функціональними підрозділами.

Існують і інші принципи поділу менеджерів. Так, С.Паркінсон і М.Рустомджі виділяють виробничих і адміністративних менеджерів. Перші займаються технічною стороною виробництва, випуском продукції, створюють необхідні матеріально-технічні умови для успішного протікання технологічних процесів, а другий — забезпеченням загальних розумів роботи, організацією спільної діяльності, фінансами, плануванням, правом, економічною безпекою, зв'язками з громадськістю, дослідженнями, маркетингом, комерцією, бухгалтерським обліком і деякими іншими питаннями.

Останніми роками в промислово розвинених країнах разом з традиційним керівником - менеджером виникла потреба в новому типовому керівника - інноваційному менеджері. Він, по характеристиці Б. Санто, не начальник в традиційному сенсі цього слова, а співробітник, партнер. Його діяльність направлена на передачу знань, реалізацію економічних рішень, формування механізмів стимулювання і так далі Він виступає як би каталізатором спільної діяльності, веде до пошуку нових цілей.

1.5. Провідні здібності менеджера. Професіоналізм менеджера полягає у володінні ним спеціальними знаннями і навичками в області управління, організації виробництва (комерції), в здатності працювати з людьми в різних сферах.

Причому, раніше вважалося, що для управління організацією абсолютно не потрібно бути фахівцем в даній галузі, досить знати лише технологію і техніку управління, уміти працювати з людьми.

У даний час в результаті розвитку суспільного виробництва такий підхід піддається критиці, оскільки менеджери не ідентифікують себе з виробництвом, цілі фірми не стають їх власними цілями. До того ж їх підготовка в школах бізнесу часто не відповідає потребам виробництва, а випускники шкіл погано адаптуються до його розумів. Тому в європейських і японських компаніях практикується, як правило, не запрошувати керівників з боку, а «вирощувати» їх у самих фірмах. Проте в компаніях ряду держав, особливо США., ще розширена практика найму професійних керівників.

В нашій країні в попередні десятиліття мав місце і інший ухил в підготовці фахівців середньою і вищою кваліфікацією, коли вельми глибоко вивчалася технологія галузі, але практично не здійснювалася управлінська підготовка.

За даними досліджень, сучасний керівник лише на 15-20% має бути фахівцем в своїй галузі, перш за все він має бути організатором, психологом, соціологом. Сучасні підприємства більшою мірою потребують фахівців по соціотехнічним системам, де людина стоїть в центрі уваги.

До менеджера будь-якого рівня пред'являється цілий ряд вимог. Він повинний володіти наступними основними якостями:

- наявність знань і досвіду в області управління сучасною організацією;
- компетентність в питаннях стану і розвитку тієї галузі, до якої відноситься організація по вигляду і характеру діяльності (стан досліджень, техніка, технологія, конкуренція, динаміка попиту на продукцію);
- володіння навичками підприємництва, уміння володіти ситуацією на ринках;
- уміння обґрунтовувати і приймати компетентні рішення в умовах високої динамічності і невизначеності на основі узгодження з нижчестоящими керівниками і робітниками, розподіляти доля їх у реалізації прийнятих рішень;
- наявність практичного досвіду і знань в області аналізу ситуації на певних ринках або їх сегментах, на яких вже працює або має намір працювати;
- висока культура, чесність, здатність бути взірцем у всьому;
- уміння аналізувати діяльність і дії фірм-конкурентів;
- здатність і уміння управляти ресурсами організації;
- уміння прогнозувати і планувати роботові організації;
- володіння способами підвищення ефективності управління і функціонування організації;

- володіння сучасними інформаційними технологіями, засобами комунікації і зв'язку;
- уміння управляти самим собою, своїми емоціями в стресових ситуаціях і часом;
- хороша риторика, виразність, швидка словесна реакція;
- переконливість, високий інтелект, відчуття гумору, упевненість в собі;
- упевненість в думках, оригінальність, творчий підхід;
- ініціативність, цілеспрямованість;
- висока працездатність, життєва активність;
- чарівливість, популярність, привабливість;
- готовність узяти на собі відповідальність;
- рішучість, енергійність, динамічність у вирішенні питань;
- знання і прозорливість (знання конкретних розумів в організації, уміння в них орієнтуватися, бути влучним);
- уміння надавати самодопомогу (допомога самому собі), підтримувати собі за рахунок розвитку навичок управління у визначених умовах організації;
- уміння передбачати тенденції розвитку господарської кон'юнктури, особливості попиту, заходів державного регулювання економіки в своїй країні і у інших країнах, на ринках яких фірма прагне підсилити або утримати свої позиції.

Менеджері повинні володіти організаторськими здібностями, під якими розуміються індивідуально-психологічні особливості особини, що дозволяють людині оволодіти методами організаційної діяльності і успішно їх реалізовувати.

Неважко зрозуміти, що людей, що повною мірою володіють всіма вказаними якостями, практично немає. В зв'язку з цим доцільно в шкільному окремому випадку при розгляді конкретної посади виділяти ті

якості, якими повинна обов'язково володіти людина, що обіймає цю посаду.

У виробничій обстановці таке завдання вирішується за допомогою кваліфікаційного довідника або класифікатора посад, а також посадової інструкції. Дані документи містять перелік вимог до фахівця, який претендує на заняття конкретної посади.

Якнайповніший опис конкретної посади менеджера і вимог до людини, яка повинна займати її, відображаються в професіограмі менеджера.

Професіограма — це документ, в якому відбиті (описані) особливості спеціальності, професії (психологічні, виробничо-технічні, медико-гігієнічні і т. п.). В професіограмі дається детальний опис професії з вказівкою найбільш складних функцій даної професії, які викликають певну скруту в її освоєнні. При цьому вказується скрута, пов'язана з певними психофізіологічними якостями людини (недостатня гострота зір, повільна реакція і т. д.) і з організацією виробництва.

Після цього слід провести оцінку особистих ділових якостей конкретної людини, що претендує або обіймає дану посаду, відповідності їх вимогам, що пред'являється.

Для аналізу і оцінки особини людини соціологами розроблена модель, яка включає наступні якості:

1. ділові (освіта, знання, досвід);
2. здібності (обдарованість, талант, геніальність, здібності до даного вигляду робіт);
3. культурний ценз і ерудиція, чесність і порядність;
4. характер (воля, активність, самостійність, обов'язковість, оперативність, турбота про підлеглих, уміння сприймати критику, визнавати свої помилки);
5. темперамент (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік);

6. спрямованість інтересів (матеріальна, соціальна, духовна);
7. віковий ценз (молодий вік, середній, літній, старечий);
8. здоров'я (хороший, задовільне, погане).

При цьому встановлюються умови оцінки:

якість відсутня — 1 бал;

якість виявляється дуже рідко — 2 бали;

якість виявляється не сильно і не слабо — 3 бали;

якість виявляється часто — 4 бали;

якість виявляється систематично — 5 балів.

Далі експертним шляхом визначається ваговитість кожної якості, а також дається оцінка кожній якості конкретної людини.

Слід зауважити, що набір якостей і особливо їх вагомність для кожної групи менеджерів варіюватимуть.

Експертна оцінка вказаних ділових якостей заноситися в таблицю, то ж — ваговитість кожної якості (табл..1.2).

Таблиця 1.2

Оцінка ділових якостей менеджера

Експерти	Експертні оцінки восьми якостей менеджера за п'ятибальною системою							
	1	2	3	4	5	6	7	8
.....								
Вагомність за п'ятибальною системою								

За даними таблиці виводиться мінімальне, середнє і максимально можливе значення інтегрального показника ділових якостей.

Розрахованій інтегральний показник ділових якостей конкретної людини зіставляється:

- з граничним (еталонним або максимальним) значенням;
- з середнім значенням;
- з аналогічним показником конкурентів.

На основі цього виводиться остаточна оцінка ділових якостей конкретної людини, робиться вивід про міру відповідності особистих і ділових якостей, здібностей і можливостей людини вимогам до професії або посади, якові він займає або передбачає зайняти.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення, що таке «потреба»?
2. Які метаморфози супроводили визначення поняття «інстинкт»?
3. Основні підходи до класифікації потреб людини.
4. Дайте характеристику основних функцій менеджера та сфер його діяльності.
5. Якими провідними здібностями повинен володіти менеджер?

ТЕМА 2 УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ І КОЛЕКТИВОМ

- 2.1. Поняття трудового колективу.
- 2.2. Структура трудового колективу.
- 2.3. Стадії розвитку колективу.
- 2.4. Соціально-психологічна характеристика колективу.
- 2.5. Управління соціально-психологічним кліматом організації.
- 2.6. Лідерство в колективі.
- 2.7. Розподіл ділових ролей в організації.

2.1. Поняття трудового колективу. Людина - первинний елемент будь-якої соціальної спільноти. Вона потребує спілкування із собі подібними і, мабуть, отримує радість від такого спілкування. Більшість з нас активно шукають взаємовідношень з іншими людьми.

У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короткочасні і незначні. Проте, якщо двоє, троє або більш за людей постійно проводять досить багато часу разом, то вони поступово починають усвідомлювати і існування один одного психологічно. Створюється соціально-психологічна спільність.

Час, потрібний для такого усвідомлення, і міра усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації і характеру взаємозв'язку людей. Але результат такого усвідомлення практично завжди один і той же. Усвідомлення людьми того, що про них думають і чого від них чекають інші люди, заставляє їх деяким чином міняти свою поведінку, підтверджуючи тим самим існування взаємин. Коли такий процес відбувається, то випадкове скупчення людей стає групою.

Група - це сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, професій, діяльності і так далі. Від натовпу вона відрізняється тим, що натовп - це неорганізоване скупчення людей, зборище.

Група - це соціальна категорія, і поведінка людей в групі вивчається соціальною психологією. У групі люди взаємодіють один з одним таким чином, що кожен з них одноразово оказує вплив на іншого, і випробує його вплив.

Кожен з нас належить до багатьох груп. Ми члени груп сім'ї, родичів, друзів, студентів і так далі. Деякі групи недовговічні. Вони розпадаються, коли місія виконана. Інші групи можуть існувати довго і робити істотний вплив на своїх членів і навіть на зовнішнє оточення.

В процесі спільної праці люди прямо або побічно зв'язані між собою, вступають у певні відносини, об'єднуються в групи, створюючи колектив.

Колектив - це група людей, зв'язаних стійкою, спільною і суспільно корисною діяльністю, яка передбачає наявність єдиних цілей, організації і управління.

Найважливішою ланкою суспільної структури є трудові або виробничі колективи. Аби виробляти матеріальні і духовні цінності, люди вступають в певні зв'язки і відношення, і лише в рамках цих зв'язків існує виробництво.

Трудовий колектив - це організаційно оформлена група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих цілей.

Найважливішою характеристикою трудового колективу є єдність цілей його діяльності, які витікають з громадських потреб і інтересів. Тому трудовий колектив - це не лише соціальна категорія, але одночасно і засіб досягнення цілей.

Якщо цілі ясні і зрозумілі членам трудового колективу і стають прагненням кожного його члена, то вони об'єднують трудовий колектив. Зрозуміло, що спільність цілей не усуває деяких розбіжностей серед членів трудового колективу, оскільки люди різняться рівнем освіти, життєвим досвідом, особливостями характеру і іншими індивідуальними ознаками. До інших характеристик, що визначають поняття трудового колективу,

відносяться його структура, величина, функції, процедури спілкування і так далі

Трудовий колектив - це не проста сукупність людей, а складна структурна освіта з багатьма зовнішніми і внутрішніми зв'язками, оформленими і неформальними стосунками, які визначають ідеологію (сукупність ідей і поглядів, що відображують особливості суспільних стосунків) і психологію (громадська думка, соціальні відчуття, колективні звички, традиції, настрої і тому подібне). Види трудових колективів за статусом поділяються на офіційні і неофіційні.

Офіційні колективи є юридично оформленими і діють в рамках законодавчих норм і правил, встановлених на даному підприємстві. Виробничі зв'язки і стосунки будуються на основі посадових обов'язків працівників за ієрархією підлеглості. Дії членів таких колективів регулюються правилами і принципами раціональної бюрократії.

Неофіційні колективи ніде юридично не оформляються і виникають на підставі дій працівників, що бажають встановити між особисті контакти і стосунки не по посадах, а на базі особистих симпатій, цінностей, що розділяються, і життєвих цілей. Внутрішні зв'язки в них неформальні, але ієрархія підлеглості тут також може бути видимою залежно від поведінки лідера і близькості до нього окремих членів такого колективу.

Види колективів по характеру внутрішніх зв'язків бувають формальні і неформальні.

Колективи трудящих за часом існування можуть бути тимчасовими і такими, що постійно діють залежно від термінів їх життєдіяльності.

Залежно від розміру: малі — від трьох до п'яти-семи учасників, середні — від одного до двох-трьох десятків чоловік і великі — від декількох десятків і до багатьох сотень трудящих.

2.2. Структура трудового колективу. При вивченні трудового колективу його слід представляти не лише як сукупність осіб, а більш укрупнено - як сукупність малих груп. Рівень спілкування і взаємодії в таких трудових колективах різний, а середні і великі колективи можуть включати також ряд малих колективів і поділятися ще на групи і підгрупи. Тому кожна людина може бути формально членом двох і більш колективів, створених офіційно, але може входити до складу лише одного неформального колективу, інакше негайно виявиться «за бортом», бо гра «і вашим, і нашим» в неформальному колективі не прощається.

Структуру трудового колективу можна розглядати і оцінювати з різних позицій, по різних ознаках.

Найчастіше структура трудового колективу розглядається з позиції стосунків між окремими групами. Стосунки в трудовому колективі можуть протікати на формальному рівні (формальні або функціональні стосунки) і на неформальному рівні (між особові і групові стосунки). З цих позицій розрізняють формальну і неформальну структури трудового колективу. У кожному колективі існує складне переплетення формальних і неформальних структур.

Виконуючи свої обов'язки, працівник вступає з іншими членами трудового колективу в офіційних або формальні відношення, які відображають професійно-трудова сторону життя трудового колективу.

Групи, створені по волі керівника для здійснення виробничого процесу, є підрозділами фірми і зветься формальними групами. Завданням формальних груп є виконання конкретних завдань і досягнення певної мети.

На характер формальних стосунків великий вплив оказують індивідуальні особливості керівника і членів трудового колективу.

Формальні групи і їх стосунки утворюють структуру фірми. Формальна або функціональна структура відображає в трудовому

колективі розподіл праці між окремими групами або особами залежно від ділових їх інших якостей.

Формальна структура безособова. Вона визначається службовими положеннями, інструкціями, наказами, в яких визначені права і обов'язки кожного члена трудового колективу, тобто визначені посадові ролі, які повинен виконувати кожен робітник.

Вельми важливо, аби кожен член формальної групи чітко знав свою посадову роль і прагнув її виконати повністю, якісно і вчасно.

На підприємстві можуть створюватися три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи). Група керівників - це керівник фірми або її підрозділу і його штаб;

- групи виконавців (робочі групи). Робоча група - підрозділи або групи, що працюють над одним і тим же завданням и мають певну самостійність в своїй праці;

- цільові групи (цільові комітети). Цільова група - комітет, який тимчасово створюється для заповнення пропусків в організаційних структурах.

Взаємозалежні групи і їх стосунки утворюють систему, яка ефективно повинна працювати як єдиний злагоджений механізм.

Через різноманітність інтересів працівників трудового колективу в нім незалежно від формальної структури утворюються різні соціальні групи, які називають неформальними групами.

Неформальна група - це спільність людей, як правило, в межах до 7 чоловік, які вступають в регулярні взаємодії для досягнення певної мети. Неформальні групи виникають в результаті більш менш тривалого спілкування, на взаємодії тих, що працюють.

Причини вступу до неформальної групи:

- належність – потреба в спілкуванні, симпатіях і тому подібне

- допомога – ті, що надають набувають престижу, а ті, що одержують – конкретну інструкцію до дії або пораду.

- захист – необхідність соціального захисту.

- спілкування – обмін інформацією.

- симпатія – особові характеристики взаємодіють.

Для утворення неформальних груп особливо сприятливе трудове середовище, де люди зазвичай збираються щодня багато років.

Неформальна група характеризується певною соціально-психологічною спільністю: відчуттям солідарності, взаємної довіри, допомозі, захисту і так далі

У неформальних групах є своя ієрархія, свої лідери і завдання. В них формуються певні правила, норми поведінки, які створюють порядок і режим функціонування неформальних груп.

Неформальна група може володіти величезним впливом на своїх членів (думка, тиск групи). Приналежність до неформальних груп може надати людям психологічні вигоди, не менш важливі для них, чим отримувана зарплата.

Як правило, в неформальній групі виділяється *лідер*. Лідером є особа, яка веде членів групи за собою, тому що володіє сприятливими для них якостями. Лідер неформальної групи не наділений адміністративною владою, тобто він не має формального права розпоряджатися і вимагати виконання. Але його вплив на членів неформальної групи може бути дуже значним.

2.3. Стадії розвитку колективу. У своєму розвитку колектив проходить три основні стадії, які характеризують його з якісного боку.

Для управління конкретним колективом керівник повинен визначити на якій стадії розвитку знаходиться колектив і вибрати стиль управління колективом.

Перша стадія - початкова. Вона характеризує процес створення формальної зовнішньої цілісності колективу. На цій стадії люди придивляються один до одного і до керівника. Керівник, у свою чергу, вивчає особистий склад колективу.

У цей період починається адаптація членів колективу до умов праці, один до одного, до керівника і його вимог. У стилі управління керівника переважає вольова сторона. Керівник знайомить колектив із завданнями підрозділу, найближчими і перспективними цілями, розподіляє обов'язки з врахуванням підготовки і особистих схильностей співробітників, визначає режим роботи і організовує його строге виконання.

Особлива увага в цей період керівник повинен приділяти контролю за виконання своїх рішень і завдань. Саме на цій стадії у членів колективу формується відчуття відповідальності, точність і акуратність при виконанні роботи.

Керівник також вивчає індивідуальні особливості співробітників, залучає найбільш свідомих і ініціативних до вирішення суспільних завдань колективу.

Друга стадія - диференціювання. На цій стадії на основі спільності інтересів і складу характерів формуються малі групи, різні по своїй орієнтації до керівника і до завдань колективу. З найбільш свідомих і діяльних людей формується актив, який раніше інших визнає суспільну значущість завдань колективу, необхідність вимог, що пред'являються керівником, і надає йому підтримку.

Проте справжньої єдності поки що немає.

На цій стадії керівник, спираючись на актив, повинен вести боротьбу з дезорганізаторами і ледарями, формувати громадську думку, активізувати добросовісних виконавців, виховувати високу свідомість у членів колективу.

Важливою ознакою другої стадії розвитку є збільшення числа рішень, що приймаються керівником із залученням підлеглих.

Третя стадія - інтеграція. На цій стадії створюється колектив з єдністю інтересів і цілей, свідомою дисципліною. Всі члени колективу засвоюють вимоги керівника, тепер весь колектив вимагає від кожного.

На цій стадії керівник повинен змінити тактику керівництва. Якщо на початковій стадії він виступав по відношенню до підлеглих як зовнішня сила, як організатор формування і розвитку колективу, то тепер цю роль бере на себе колектив, а керівник є авторитетним представником і виразником його інтересів.

Роль керівника на цій стадії полягає в організації трудових процесів і в тактовному регулюванні соціального життя колективу, в прогнозуванні і визначенні доріг розвитку колективу.

Стадією інтеграції не закінчується розвиток колективу. Він повинен розвиватися постійно, у всій області своїх функцій, оскільки застій в розвитку приведе до розпаду колективу.

Тактика керівництва залежно від стадії розвитку повинна гнучко мінятися. Керівник, що не розібрався в обстановці, може стати причиною уповільнення розвитку або розпаду колективу.

2.4. Соціально-психологічна характеристика колективу.

Психологія групи - це сукупність певних соціально-психологічних явищ, які роблять сильний вплив на поведінку членів групи. У їх числі виділяються:

- громадська думка (колективні погляди, установки, думки);
- соціальні відчуття і колективні настрої;
- колективні звички, звичаї, традиції;
- різні явища, що виникають в процесі взаємин людей (взаємні оцінки, вимоги, авторитет).

Психологія групи дуже сильно впливає на поведінку людей в групі.

Від того як члени колективу проявляють себе в праці, спілкуванні і пізнанні, складається характер міжособових стосунків в колективі, формуються групові інтереси, норми поведінки, створюється громадська думка про колектив (дружний, ініціативний, склочний і тому подібне).

Основними соціально-психологічними характеристиками колективу можна вважати його інформованість, дисциплінованість, активність, організованість і згуртованість.

Інформованість є одним з основних умов свідомої поведінки людини відповідно до її цілей і стану колективу. Від рівня інформованості колективу залежать результати роботи членів колективу і всього колективу.

Добре організована інформація, адресована всім і доведена до кожного, робить людину причетною до життя колективу, до його цілей. У таких випадках менше залишається байдужих, пасивних працівників. Гласність і зближення економічних інтересів всіх членів колективу підвищує прагнення тих, що працюють до участі в управлінні колективом.

Жоден керівник не може розраховувати на підтримку колективу, якщо він не використовує або слабо використовує всі канали інформації - усні і друкарські.

Дисципліна - це встановлений порядок поведінки людей, що відповідає нормам моралі і права, що існують в колективі. Вона дозволяє регулювати поведінку в колективі і забезпечувати узгодженість дій усередині нього.

Дисциплінованість особи в колективі - це показник соціального розвитку і відповідальності людини, його стосунків до роботи. Висока свідомість і розуміння своєї ролі в колективі визначають добросовісне відношення до виконуваної роботи.

Необхідність руху до загальної мети передбачає наявність певної спільності взаємодії між членами колективу. І якщо спільність мети і взаємодія захоплюють всіх членів колективу, якщо вони залучаються до процесу руху, то за бортом залишаються багато неладів, особиста неприязнь, антипатії і тому подібне. В згуртованого колективу менше проблем в спілкуванні, менше напруженості і недовір'я.

Ненормальні міжособові і міжгрупові стосунки усередині колективу, несправедливий розподіл робіт між членами колективу, недоліки в способах нарахування зарплати, у використанні матеріальних і моральних стимул-реакцій, в ритмічності виробництва і так далі знижують згуртованість колективу, наводять до конфліктів усередині колективу.

На стан згуртованості колективу впливає психічна сумісність його членів. *Під сумісністю розуміється міра поєднання в колективі особистих якостей його членів.*

Забезпечення психологічної сумісності досягається в першу чергу правильним підбором кадрів. Керівник може поліпшити згуртованість, роблячи упор на глобальні цілі колективу, показуючи вклад колективу в загальну мету фірми.

Сукупність соціально-психологічних характеристик дає уявлення про стан колективу, який називається моральним кліматом колективу. Для оцінки морального клімату колективу можна використовувати такі непрямі показники, як відомості про текучість кадрів, якість продукції, що виготовляється, результативність праці і тому подібне.

Сприятливий моральний клімат колективу - неодмінна умова його працездатності і розвитку. Дух співпраці, підтримки і взаємній вимогливості, чіткість організації і узгодженість зусиль працівників - ось ті резерви, які дозволяють підвищити ефективність трудової діяльності колективу.

2.5. Управління соціально-психологічним кліматом організації.

Важливим показником стану психології організації є соціально-психологічний клімат.

На сьогодні існує більше сотні визначень соціально-психологічного клімату. Виходячи з того, що соціально-психологічний клімат виступає якісною стороною міжособових стосунків в групі, психологічних умов, що виявляються у вигляді сукупності, сприяючих або перешкоджаючих продуктивній спільній діяльності і усесторонньому розвитку особи в організації.

Клімат — це одна із сторін життєдіяльності і взаємин людей. Він неоднаковий в різних колективах і по-різному робить вплив на членів колективу. Його вплив позначається, перш за все, на психологічному самопочутті людей. Клімат виявляється, головним чином, в таких групових ефектах:

- згуртованість як міра єдності дій (поведінка) членів організації в умовах вільного вибору вигляду цих дій з декількох можливих варіантів;
- взаємна сумісність (взаємна прийнятність) як можливість безконфліктного спілкування і узгодженості дій членів організації в умовах їх спільної діяльності;
- стан рівня ідентифікації, що розуміється як свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом групи (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя і ін.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- висока вимогливість і довіра членів організації один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- вільне вираження власної думки членами організації при обговоренні всіх питань групового життя;
- задоволеність приналежністю до організації;
- висока міра взаємодопомоги;

- достатня інформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Декілька слів про управління соціально-психологічним кліматом. Воно включає здійснення наступних заходів:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, чекань, цінностей, установок, традицій, групової думки і настрою);

- оптимальний підбір, розставляння, навчання і періодична атестація керівних кадрів;

- комплектування первинних колективів з врахуванням чинника психологічної сумісності;

- опору на найбільш авторитетних, активних членів колективу;

- попередження і вирішення міжособових конфліктів.

Вивчення соціально-психологічного клімату - процес складний. Це пов'язано з тим, що клімат проявляє себе інтегрально як загальний — позитивний або негативний етично-психологічний фон внутрішньо колективних стосунків. Це складна рівновага безлічі компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації, але що насилу фіксуються звичайними дослідницькими прийомами. У основі цих досліджень лежить вимір конкретних типів і видів взаємин, яке проводиться на основі всіх вживаних в психології методів: спостереження, експерименту, опиту і ін.

2.6. Лідерство в колективі. Вже в перших роботах по психології управління як один з її істотних напрямів була виділена психологія особи керівника. Емпіричне вивчення цієї проблеми почалося з 20-х років 20-го століття і в даний час ведеться досить інтенсивно. Проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління.

Спочатку лідер трактувався як член групи, який висувається в результаті взаємодії членів групи при рішенні конкретної задачі. Він демонструє вищий, ніж інші члени групи, рівень активності, участі, впливу в рішенні даного завдання. Іншими словами, лідер висувається в конкретній ситуації, переймаючи на себе певні функції.

Останні члени групи приймають лідерство, тобто будують по відношенню до лідера такі стосунки, які передбачають, що він вестиме, а вони будуть веденими.

Процес лідерства може бути достатньо суперечливим: міра «домагань» лідера і міра готовності інших членів групи прийняти його провідну роль можуть не збігатися. З'ясувати дійсні можливості лідера — означає у тому числі з'ясувати, як сприймають лідера інші члени групи. Міра впливу лідера на групу також не є величиною постійною: при певних обставинах лідерські можливості можуть зростати, а при інших обставинах, навпаки, знижуватися.

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

Вимагає окремого розгляду проблема співвідношення двох понять — «управління» і «керівництво». Управління виступає ширшим поняттям, що означає направлену дію на систему або окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її стану або додання їй нових властивостей і якостей. Поняття «управління» відноситься як до технічних («машина — машина»), соціотехнічним («людина — машина»), так і до соціальних («людина — людина») систем. Керівництво ж є окремим випадком управління.

Отже, керівництво — це вольова (цілеспрямована) дія на керованих людей і їх спільності, яке наводить до їх усвідомленої і активної поведінки

і діяльності, відповідно намірам керівника. Тому керівництво можна назвати управлінням, але далеко не всяке управління є керівництвом.

Основні відмінності між лідерством і керівництвом зводяться до наступного:

- зміст понять: керівництво передбачає організацію всієї діяльності групи, а лідерство характеризує психологічні стосунки, що виникають в групі «по вертикалі», тобто з точки зору стосунків домінування і підпорядкування;

- виникнення: керівництво є закономірний і необхідний атрибут процесу виникнення офіційної організації, тоді як лідерство виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей; відповідно цьому керівник зазвичай або призначається офіційно, або обирається, а лідер висувається стихійно.

У всякій справі 80% успіху залежить від керівника і лише 20%— від підлеглих.

Принципи американського менеджменту.

- функціонування: керівництво виступає як процес правової організації і управління спільною діяльністю членів організації, а лідерство — процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням і діяльністю;

- соціальна роль керівника і лідера: керівник є посередник соціального контролю і влади, а лідер — суб'єкт групових норм і чекань, які спонтанно формуються в міжособових стосунках;

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

- режим зовнішніх зв'язків: керівник представляє групу в зовнішній організації і вирішує питання, пов'язані з її офіційними стосунками зовні; лідер в своїй активності обмежений усередині-груповими стосунками;

- керівництво — явище стабільніше, менш схильне до перепадів в думках і настроях членів організації.

Викладені відмінності підводять нас до наступних визначень понять «керівництва» і «лідерство». *Керівництво* це процес правової дії, здійснюваний керівником на основі влади, даної йому державою або групою (у випадках, якщо керівник обирається).

Керівництво більшою мірою є соціальна характеристика стосунків в групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування. Керівництво засноване на принципах правових стосунків, соціального контролю і вживання дисциплінарної практики.

У свою чергу, *лідерство* це процес психологічного впливу однієї людини на інших при їх спільній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство чисто психологічна характеристика поведінки певних членів групи. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування.

Таким чином, управлінську діяльність в широкому сенсі слова може здійснювати не лише керівник, а й лідер. Соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства. У ідеалі ці дві ролі виконує одна і та ж людина, але так, на жаль, буває не завжди.

2.7. Розподіл ділових ролей в організації. У будь-якій організації існує динамічний розподіл певних ділових ролей. Цей соціальний феномен групової динаміки вперше був розкритий М. Белбіним, дослідником лабораторії менеджменту в Кембріджі (Великобританія). Розгаданий ним феномен полягає в тому, що кожен з членів організації грає подвійну роль.

Перша роль - чисто функціональна і витікає з формальної структури організації. Але друга роль, яку Белбін назвав «роллю в групі», набагато

менш очевидна, проте вона істотно важлива для успішної діяльності колективу. Шляхом ретельно розроблених експериментів він виділив і описав всього вісім ділових ролей, які лише і можуть грати члени колективу; інших ролей в групі просто не існує. Ці вісім ролей в колективі наступні: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «обробник або контролер» (назви ролей декілька відмінні від даних Белбіним і наближені до зрозуміліших вітчизняних синонімів).

1) «Лідер» займає очолює положення в групі, але добивається цього ненав'язливо і як би недбало. Він часто володіє тим, що називається особистою чарівливістю і авторитетом, тобто здатністю заставляти інших діяти, не застосовуючи надмірно свою владу і права. Він повинен володіти здоровим розумом, але блискучого інтелекту від нього не вимагається.

Аби з'явився лідер, необхідно, аби потрібна людина виявилася в потрібному місці в потрібний час. Коли вдале поєднання інтелігентності, досвіду, рішучості, упевненості в собі і соціальної харизми стикається з рідким шансом, результатом може бути чемпіонський титул, Нобелівська премія або соціальна революція.

2) «Реалізатор» є лідером групи в реалізації конкретно поставленого завдання. Його головне завдання — надати чітку форму самої діяльності групи і її результатам. Він не терпить розпушеності, неясності, нечіткості мислення. При обговоренні групових завдань він прагне об'єднати ідеї, цілі і практичні міркування в єдиний реальний проект і прагне швидше почати діяти. Він жадає дії, притому негайного. Переконати його можуть лише результати. Його напористість, що носить характер примусу, завжди направлена на досягнення цілей організації.

3) «Генератор ідей» поставляє групі оригінальні ідеї, думки, пропозиції; він людина ідей.

Звичайно, і в інших є ідеї, але його ідеї відрізняються оригінальністю. Зі всіх членів групи у нього найвищий коефіцієнт інтелектуальності і найрозвиненіша уява.

Він дуже довірливий, неупереджений і доступний. В той же час він нелегко переносить критику своїх власних ідей і швидко ображається, якщо його пропозиції відкидаються або приймаються лише частково. Він здатний образити інших критикою їх ідей. Його критичні зауваження зазвичай розчищають ґрунт для власних ідей. Та все ж, не дивлячись на всі його недоліки, саме від «генератора ідей» виходить жива іскра.

4) *«Об'єктивний критик»* навряд чи виступить з оригінальною пропозицією, та зате саме він, швидше за все, не дасть групі захопити себе безрозсудним планом і піти по неправильній дорозі. Його вклад в загальну справу полягає в зваженому і неупередженому аналізі, а не у висуненні творчих ідей.

Хоча він заслуговує на довіру у всьому і на нього можна вважатися, йому не вистачає людського тепла, безпосередності і уяви. І проте, він незамінний в групі, тому що його думки майже ніколи не бувають помилковими.

5) *«Організатор, або начальник штабу»* перетворить прийняті рішення і вироблені стратегії в чітко обкреслені, конкретні і реальні завдання, які можна почати виконувати. Його пристрасть — організувати практичне виконання завдань. Його головний вклад в загальну справу — надати планам групи реальну, здійсниму форму.

Він працює ефективно, методично і систематично, але інколи йому не вистачає гнучкості. Створити йому серйозні перешкоди може лише раптова зміна планів, тому що він схильний декілька втрачатися в нестійких, змінних ситуаціях.

Він володіє сильним характером, внутрішньою дисциплінованістю і логічним підходом до проблем. Він відрізняється цілісністю, щирістю, довірою до колег, його не так-то просто збити з пантелику і бентежити.

6) *«Постачальник»* виходить за межі групи зовні і приносить з собою нові ідеї, інформацію і взагалі повідомлення про усілякі новини. Ця людина найбільш по-людськи симпатичний зі всіх членів групи, він відразу викликає до себе розташування. Він любить суспільство, дуже розкутий і товариський. На ситуацію або розповідь «постачальник» майже завжди реагує позитивно і з ентузіазмом, хоча схильний так само швидко кидати справи і заняття, як нестримно за них хапається. Багато що, якщо не все в житті, відразу ж викликає його інтерес.

7) *«Душа групи»* — найчуйніший і чутливіший зі всіх. Він краще за всіх обізнаний про потреби і турботи колег. Він виразніше за інших відчуває емоційні «підводні течії» в групі. Він більше всіх обізнаний і про родинні справи, про особисте життя останніх членів групи. Він активніше за всіх здійснює внутрішньогрупові комунікації. Він жахливо не любить особистої ворожнечі і недоброзичливості, сам уникає конфліктів. Він симпатичний і приємний в обігу, скромний, зразковий, ненав'язливий, несамовпевнений, популярний.

8) *«Обробника, або контролера»* непокоїть все, що може «вийти неправильно». Він ніколи не знайде душевного спокою, поки особисто сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено, нічого не забуто, ніщо не упущене. Якщо що-небудь його і займає в житті серйозно, то це порядок. Він змушує всіх виконувати графіки і укладатися в терміни. Він переживає постійне відчуття терміновості, як би тиск часу, і передає це відчуття іншим, спонукавши їх діяти активніше. Його одержимість деталями є просто вираження внутрішньої тривоги за благополучний результат справи.

Не у кожному групі неодмінно повинні входити вісім членів — по числу ролей. При формуванні організації в ній мають бути представлені ті, особові характеристики, яких охоплюють весь діапазон якостей, необхідних для того, щоб всі вісім ролей було реалізовано. Якщо організація діє не дуже успішно, слід проаналізувати її склад в світлі даних ролей.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте структуру трудового колективу.
2. Які стадії проходить колектив в своєму розвитку?
3. Що таке соціально-психологічний стан колективу?
4. Умови формування формального та неформального лідерства в колективі.
5. В чому феномен подвійної ролі кожного члена організації?

ТЕМА 3 АВТОРИТЕТ, ІМІДЖ, ВЛАДА

3.1. Авторитет менеджера.

3.2. Імідж менеджера.

3.3. Влада менеджера.

3.1. Авторитет менеджера. Слово "*авторитет*" (від латинського — *autoritas*) означає поняття влади, впливу. Це особа, яка має неформальний вплив на інших, підстав на знаннях, моральних достоїнствах, досвіді.

Авторитетна людина — це особа, яка заслуговує довіри інших людей і впливає на них своїми переважними якостями. Вона бере на собі найскладніші, найвідповідальніші обов'язки. Авторитет базується на єдності інтересів, цілей і завдань колективу. Якщо вплив здійснюється без примушень, то влада визначається як здатність і можливість здійснювати свою волю, справляти вирішальний вплив на діяльність і поведінку людей через примушення. Звідси авторитет є однією із форм влади. Сморід є взаємозалежними, але авторитет може існувати і без влади. Коли мова йде про менеджера, то авторитет його передбачає безвідмовне виконання підлеглими його розпоряджень, вказівок, але в одному випадку сморід роблять це добровільно, а в іншому випадку необхідно підкріплювати силою примушення.

В практиці керівництва не завжди можливо чітко розмежувати ці дві форми підкорення. Більше всього авторитет і влада так злиті, що важко побачити, де закінчується влада і починається авторитет і навпаки. Звичайно, краще авторитет без примушення, але ж він вимагає необхідності в підкріпленні адміністративною владою, особливо на теперішньому рівні розвитку системи управлінських відносин інтелекту і почуття відповідальності працівників.

Авторитет будь-якого керівника базується на двох джерелах: посадовому статусі (об'єктивний чинник) і завойованому тим самим престижі (суб'єктивний чинник). Вони можуть бути в органічній єдності або в деякому протиріччі один з іншим. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу.

Посадовий авторитет визначається діючою системою субординації (підлеглості) в структурі управління організації. Надання керівнику повноважень по прийняттю і реалізації управлінських рішень, виданню нормативних актів, а також за примушенням своїх підлеглих до їх виконання передбачає наявність авторитету. Значення встановлених таким офіційним шляхом границь влади керівника є суттєвим і важливим, але правовий статус посади є тільки передумовою, яка сприяє створенню авторитету. Природа авторитету така, що його неможливо затверджувати наказом. Його завойовують керівники, які постають перед колективом як людина наділена розумом, знаннями, волею і принциповістю, як людина вимоглива і справедлива, морально чиста.

Тому невірним є ствердження, що підлеглі рахуються з тим керівником, якого бояться. Тут зміщуються поняття дійсного авторитету з поняттям категорії фальшивого авторитету (псевдоавторитету).

Основними видами фальшивого авторитету є:

- авторитет командування;
- авторитет панібратства;
- авторитет страху;
- авторитет захисту від начальства.

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

Дійсній, поважаючий собі і людей, керівник має потребу тільки в реальному авторитеті, який не надається разом з посадою. Він розуміє, що в його посадовому статусі персоніфікується влада власника майна, що йому надана можливість забезпечити особистий авторитет, спираючись на авторитет організації. Авторитет треба заробляти самому, а без нього менеджер не може впливати на підлеглих. І до той години, поки бажання менеджера не стали бажаннями більшості його підлеглих, він має мало шансів на успіх.

Таким чином, авторитетним менеджер вважається тоді коли він:

1. Не буде прагнути до того, щоб свій авторитет в колективі завоювати за допомогою вищого керівництва.
2. Завжди використовує позитивні методи і стиль керівництва.
3. Вимагає від підлеглих добросовісного і своєчасного виконання службових обов'язків, незалежно від того, в якій мірі це їм подобається.
4. Постійно прагне встановлювати необхідні контакти з підлеглими.
5. Знаходить переконливі аргументи для підтвердження цілеспрямованості своїх дій.
6. Не уникає відповідальності й сміливо приймає необхідні рішення.
7. Здатній іти на виправданий ризик, не боїться конкуренції своїх співробітників.
8. Заохочує співробітників до корисної ініціативи та інновації.
9. Не перекладає на підлеглих провину за власні недоліки в роботі.
10. Не здійснює бездумного виконання необґрунтованих пропозицій, які порушують нормальну роботу колективу.
11. Проявляє турботу про підлеглих, створює умови для продуктивної праці і заохочує кращі результати.
12. Впроваджує нові технології виробництва.

Авторитет менеджера — величина перемінна: він може зростати або знижуватись під впливом різних факторів, в міру реалізації свого

професійного й морального потенціалу. Авторитет менеджера загублюється, коли він переступає дозволених меж поведінки.

Збереження авторитету вимагає від менеджера постійного самоконтролю та повної самовіддачі.

Для високого авторитету в сучасний період менеджер повинен мати високу компетентність і соціальну зрілість, творчий підхід до справи, підприємливість в своїй діяльності, високу конкурентоспроможність.

3.2. Імідж менеджера. *«Імідж»* — англійське слово, що позначає «образ», «ореол». Це те, що склалося в масовій свідомості і характер стереотипу, що має емоційно забарвлений образ кого-небудь, чого-небудь. Турбота про свій імідж — це збереження його в свідомості людей, краща самопрезентація.

Поняття іміджу близьке до поняття персоніфікації, але включає не лише природні властивості особи, але спеціально створені. Крім того, воно говорить як про зовнішній вигляд, так і про внутрішній світ людини, про його психологічний тип.

Зміст поняття «іміджу» складається з різних додатків. Розглянемо чотири найбільш важливі.

Професіоналізм і компетентність. Помилки менеджменту не менш значимі, чим помилки лікаря або педагога. Високий професіоналізм є візитною карткою іміджу процвітаючого бізнесмена.

Етична надійність менеджера. Нашому суспільству необхідний етично надійний менеджер, здатний на самовдосконалення і перш за все, — духовне. Його увага повинна займати все багатство людської культури, тобто він зобов'язаний мати широкі гуманітарні знання.

Гуманітарна культура менеджера. Завдяки гуманітарній культурі людина набуває можливості вбирати в себе різну інформацію, піддаючи її плотській і раціональній обробці. Ця культура в тій же Японії, наприклад,

вважається найважливішим компонентом внутрішнього світу менеджера, складовою його іміджу.

Менеджер зобов'язаний бути психотехнологом. Психотехніка є системою взаємозв'язаних операцій, направлених на зміну станів, мотивів, установок і так далі в особі, на яку надає дію менеджер. Він повинен розглядати психологію як систему практичних дій, які спираються на системний аналіз спілкування.

У основу формування іміджу можуть бути покладені наступні принципи: принцип повторення і безперервного зусилля дії.

Принцип повторення спирається на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, яка повторюється. Людям потрібний час, аби зробити повідомлення своїм. А багатократне повторення адаптує психіку людини.

Принцип безперервного зусилля дії обґрунтовує нарощування аргументованого і емоційного звернення, наприклад: «Це лише для вас» або «Я — для вас» і так далі. Поступове нарощування зусиль сприймається позитивніше. Саме поступове, а не вибухове. Це пов'язано з тим, що людський сенсорний апарат опирається сплескам інформації.

У багатьох випадках імідж менеджера — це результат умілої орієнтації в конкретній ситуації, а тому правильного вибору моделі поведінки.

Критерії вибору моделей поведінки.

1. Один з постулатів давньоримського права свідчив: «Людина — річ священна». Яке-небудь посягання на неї було недопустимим. Оскільки ж воно виходило від самих людей, їм наказувалось будувати свої взаємини в строгій відповідності з духом і буквою закону. Отже, модель поведінки повинна відповідати закону і не перечити встановленому в суспільстві правопорядку.

2. Другим критерієм вибору моделі поведінки можна вважати етичну бездоганність. При всій схильності людей до суб'єктивного трактування моралі в суспільстві існують загальноприйняті норми пояснення її основних понять, таких як чесність, справедливість, сумлінність. Їх правильне сприйняття і неухильне дотримання — гарант вірності вибору моделі поведінки.

Критерієм вибору може служити і мета, яку ставить перед собою людина. Чим значиміша його мета, тим більшою спонукальною силою вона володіє. Можна і дробити мету на підцілі, аби, досягаючи їх, поступово наближатися до головної мети.

Дія іміджу на людей відбувається по формулі AIDA, де А (attention від англійського «увага») - залучення уваги, І (interest) - пробудження інтересу до іміджу, D (demand - від англійського «вимога», «потреба») - збудження потреби здійснити дію, А (aktion) - спонука до здійснення дій.

Важливу роль в створенні іміджу грають ефекти фасцинації і аттракції.

Фасцинація (чарівність, чарівливість) — словесна дія на людей, при якій досягається мінімізація втрат інформації. Можна говорити монотонно і занудно, або інтенсивно і енергійно. Кожна з манер викликає різний ефект у слухачів. За допомогою майстерної мови можна звертати на себе увагу, викликати до себе доброзичливе розташування.

Аттракція (залучення, тяжіння) — візуально фіксоване емоційне відношення людини до кого-небудь у вигляді прояву до нього симпатії або готовності до спілкування. Цей стан більше характеризується своєю спонтанністю.

Практичний інтерес для досягнення технології фасцинації і аттракції представляє схема самопрезентації.

Основними мотивами самопрезентації є:

- прагнення до розвитку стосунків;

- самоствердження особи;
- необхідність професійного плану.

Основні мотиваційні моделі самопрезентації:

1. *Самоусилення.* Для цієї моделі характерні возвеличення свого «Я», високий рівень самооцінки. Людина охоче приписує собі соціально схвалені якості, йде на ризик для твору враження, рекламує свій майбутній успіх, приховує невдачі, намагається виділитися з натовпу.

2. *Самозахист.* Для цієї моделі характерні низька самооцінка, «протекціоністський» стиль, спроби захистити своє «Я» від важкого психологічного досвіду, можливих принижень і невдач. Домінує мотив свідомого самознищення, спроби приховати справжнє «Я». Вибір нейтральних характеристик своєї особи.

Складові самопрезентації:

- стиль одягу;
- манери;
- демонстрація свого відношення до людей.

Чинники, що впливають на стиль самопрезентації:

1. Когнітивні (внутрішній образ «Я», цінності і ідеали);
2. Культурні (традиційні заохочення або засудження самопрезентації).
3. Особові (унікальний набір прийомів самопрезентації і соціально психологічна адаптація).

Види іміджу:

1) з точки зору суб'єктивної думки:

- а) позитивний ;
- б) негативний ;
- в) одночасно позитивний і негативний ;
- г) нейтральний ;

2) з точки зору статусного положення:

- а) професійний;
- б) особовий.

Не можна забувати про культуру спілкування, відчутті міри, доброзичливості, потрібно повністю управляти своїми емоціями. Потрібно мати свій цивілізований стиль поведінки, свій благородний образ, той самий імідж керівника який гарантує не лише половину успіху, але і постійне задоволення від діяльності.

3.3. Влада менеджера. Керівники повинні робити вплив в такий спосіб, який веде не просто до прийняття ідеї, а до дії, тобто фактичній праці, яка необхідна для досягнення цілей організації. Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших. Реалізація влади зазвичай пов'язана з труднощами, оскільки керівник, яким би самостійним не здавався зовні, на ділі залежить від величезної кількості людей і життєвих обставин.

Влада і вплив - інструменти лідерства - це засоби, за допомогою яких керівник вирішує проблемні ситуації.

Якщо керівник не володіє достатньою владою, аби впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, то він не зможе отримати ресурси, необхідні для визначення, і досягнення цілей через інших людей.

Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Як вважає соціолог Роберт Бірстед, «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру; без влади немає організації і немає порядку». Зараз признається, що вплив і влада в рівній мірі залежить від особи, на яку виявляється вплив, а також від ситуації і здатності керівника. *Не існує реальної абсолютної влади.*

Наукові дослідники підтвердили, що підлеглі володіють владою. Керівник залежить від підлеглих в таких питаннях, як необхідна інформація для ухвалення рішень, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах. Навіть в допоміжного персоналу лікарень є влада. Ефективний керівник повинен підтримувати розумний баланс влади.

Френч і Рейвен розробили класифікацію основ влади. Відомо 5 основних форм:

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

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

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

3) *законна влада, вплив через традиції.* У основі лежить формальне положення керівника в ієрархії, через якого підлеглі зобов'язані виконувати його розпорядження. Ця форма влади буде дієвою лише за

умови, що підлеглий засвоїв цінності, які дадуть йому можливість повірити, що керівник здатний задовольнити потреби в захищеності і приналежності. (Вплив через традиції ґрунтується на вірі в цінності і авторитет керівника, в його здатність бути «батьком рідним»). Визнаючи вплив через традиції, людина отримує відчуття належності до організації.

4) *влада прикладу, вплив за допомогою харизми*. Харизма - це влада, побудована на силі і привабливості особистих якостей і здібностей керівника, через які він стає лідером. На підсвідомому рівні підлеглі чекають, що виконання того, що вимагає керівник, зробить їх схожими на нього або хоч би викличе пошану тих, що оточують.

Харизматичні керівники характеризуються тим, що як би випромінюють енергію, заряджаючи нею що оточують. Вони володіють незалежним характером, мають привабливу зовнішність, уміють говорити, триматися на людях, відчувають себе комфортно в будь-якій обстановці;

5) *влада експерта, вплив через розумну віру*. Влада ґрунтується на розумній вірі в знання і компетенцію керівника. Ця форма влади менш стійка, чим влада, заснована на прикладі. Завойовується вона набагато повільніше, адже для того, щоб переконатися в керівнику, потрібно немало часу. Але вона виявляється сильнішою, оскільки знання сьогодні в ціні.

До сучасних форм впливу відноситься переконання і участь. *Переконання* - це ефективна передача своєї точки зору. Використовуючи переконання, керівник мовчазно допускає, що виконавець володіє якоюсь долею влади, яка може зменшити можливість керівника діяти. Іншими словами, керівник визнає залежність від виконавця. Активно добиваючись згоди, керівник надає дуже сильну дію на потребу виконавця в пошані. Якщо виконавець, у свою чергу, випробовує потребу в знаннях і авторитеті, то сила впливу шляхом переконання зростає.

Оскільки переконання є впливом, то при його використанні необхідно враховувати, що впливати можна лише на того, хто відкритий для цього впливу

Вплив через участь (залучення) працівників в управлінні. Керівник направляє зусилля виконавця в потрібному напрямі, надаючи йому необхідну інформацію, допомагаючи порадою і реальною справою. При цьому обоє як би об'єднуються для досягнення єдиної мети, в яку щиро вірять. Люди, що надихнули потребами високого рівня, працюють старанніше на ту мету, яка була сформульована з їх участю. Цей підхід потрібно використовувати лише в тих випадках, коли такі потреби є активними мотивуючими чинниками і за умови, що можна покластися на те, що виконавець працюватиме на цілі, які він сам вибрав.

Таким чином, ми можемо відзначити, що влада є основою управління людьми або керівництво. Керівництво є сукупністю методів, за допомогою яких керівник спонукає підлеглих до дій, направлених на досягнення цілей, що стоять перед організацією.

Питання для самоконтролю:

1. Визначте, що таке «переконання»?
2. Яку класифікацію основ влади розробили Френч і Рейвен?
3. Дайте визначення, що таке «влада»?
4. Що таке «імідж», його види?
5. Охарактеризуйте критерії авторитетності менеджера.

ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ І СПІВПРАЦІ

- 4.1. Прийоми психологічного впливу.
- 4.2. Сутність та особливості управлінського впливу керівника.
- 4.3. Типологія об'єктів психологічного впливу.
- 4.4. Маніпулювання і актуалізація.

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

Для ефективної взаємодії з колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами по бізнесу менеджеру треба знати психологічні механізми впливу на людей і вміти користуватися ними. До групи психологічних способів впливу відносять навіювання, психічне зараження, наслідування. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме.

Навіювання - це цілеспрямований вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок та волі. Процес навіювання ґрунтується на впливі словом, який умисно перебудовує щось у діяльності і скерований на підвищення результативності дій. Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується прийняття інформації, що містить готовий висновок. Використовуючи отриману інформацію, людина, на яку впливають, має дійти сама необхідного висновку.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним та негативним, етичним та неетичним; за засобами впливу -

прямим і непрямим. При прямому навіюванні людина, яка навіює, закликає до певної дії. Воно передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона (наприклад: "Усім бути завтра о 9 годині на роботі, бо зранку прибуде ревізор"). У разі непрямого навіювання не говорять прямо про свою мету, проте висловлюється ставлення до предмета, а основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження (наприклад; "Наші сусіди вже закінчили роботу" або "Наші конкуренти почали випускати новий вид продукції" та ін.). Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інформації, тому для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що збуджуються сильні емоційні реакції. Такі реакції, наприклад, спричиняють чутки.

Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідомо організований вплив, коли той, хто користується цим способом, знає, кому і що він хоче навіяти і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Якщо це робить людина авторитетна, то їй довіряють. Якщо людині не довіряють, то її вплив не буде ефективним. Прикладом навмисного навіювання є реклама. У разі ненавмисного навіювання не ставиться спеціальна мета впливу, проте своїми словами та діями одна людина навіює іншій саме той стан, який би спонукав її до відповідної дії. Прикладом такого навіювання може бути створення певного іміджу. Його соціально-психологічний феномен у тому, що він живе у думках людей, хоча вони цього чітко не розуміють.

Чутки - це специфічний вид неформального міжособистісного спілкування, у процесі якого сюжет, що певною мірою відбиває реальні або надумані події, стає надбанням широкої аудиторії. Дослідження показали, що чутливість людей до чуток є стійкою. Вони поширюються за принципом геометричної прогресії тими людьми, які зацікавлені у цій інформації (ними стають, наприклад, працівники, що бояться скорочення,

пенсіонери, що очікують підвищення пенсій тощо). Іноді саме завдяки чуткам формуються громадська думка, настрої та установки людей, змінюється інформаційна ситуація в організації. Вони поширюються для задоволення конкретних потреб людей. Швидкість поширення чуток є високою, а живучість - до двох тижнів. Досвід свідчить, що чуткам краще запобігати, подаючи повну і достовірну інформацію, аніж потім з ними боротися.

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

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

Психічне зараження може відігравати як деструктивну, так і позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом спостерігається у професійній діяльності. Наприклад, процес взаємозараження відбувається під час виконання менеджером і його партнерами складного завдання, і це стимулює їхній творчий розвиток.

Якщо люди люблять свою справу, то успіхи одного заражають інших, викликаючи у них інтерес, захоплення, а не заздрість і поганий настрій. Здібні люди (наприклад, актори, юристи, оратори) своїми словами, діями можуть так вплинути на людей, що ті переймаються чужими переживаннями як своїми власними, починають плакати і сміятися, сумувати і радіти, обурюватися і співчувати.

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

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

- інформації було або недостатньо, або надмірно;
- інформація містила або страхітливі, або незрозумілі відомості (наприклад, про реальну чи уявну небезпеку);
- інформація була настільки сильною за своїм впливом, що здатна була викликати спочатку страх, а потім і шок. Їхнім динамічним вираженням є несвідоме прийняття певних зразків поведінки.

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

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

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

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

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

Наслідування як спосіб психологічного впливу здійснюється за певними законами:

- по-перше, наслідування йде від внутрішнього до зовнішнього (тобто внутрішні зразки викликають наслідування раніше, ніж зовнішні; духу релігії наслідують раніше, ніж обрядам);

- по-друге, нижчі за соціальним станом наслідують вищим (село - місту, жителі маленьких міст - жителям столиці тощо);

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

Існує ще такий важливий спосіб впливу, як *переконання*. Це такий спосіб, за якого людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувати в неї нові установки. При цьому уявлення, знання, ідеї стають мотивами поведінки людини і визначають її ставлення до різних сфер дійсності. Воно ґрунтується на тому, щоб за допомогою логічного обґрунтування домогтися згоди від людини, яка приймає інформацію. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, якщо звернення до інших супроводжується емоціями. Отже, переконання - це такий вплив однієї людини на іншу або групу, який діє на раціональне та емоційне в їхній єдності, формує нові погляди та відносини. На відміну від попередніх способів впливу, його використовують тоді, коли хочуть вплинути на свідомість людини. Якщо дія трьох перших механізмів пов'язана переважно з некритичним ставленням людей до інформації, поведінки, емоцій тих, хто діє на них, то переконання передбачає логічне мислення, критичний аналіз цих сигналів.

Переконання не дасть необхідного результату, якщо воно підміняється моралізуванням. Тому менеджеру краще не вживати слів типу "повинен", "мусиш", "зобов'язаний", "як не соромно" та ін. Така форма сприймається як формальна і до неї ставляться іронічно, а то і з презирством. Переконувати словом - це велике мистецтво, яке потребує знань психології людей, законів етики й логіки. Мистецтво переконувати

полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтовувати свою позицію.

На підвищення ефективності переконання впливають такі умови:

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

Сама процедура переконання включає три види переконуючих впливів:

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

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, наслідування рідко вживаються в чистому вигляді. Найчастіше вони доповнюють одне одного, функціонують у системі. Наприклад, перед однією з фірм, що працювала в умовах жорсткої конкуренції, постала потреба провести зміни і запровадити нову технологію. Досвідчений менеджер, залучаючи до роботи підлеглих, використав різні прийоми впливу і постановки перед ними завдання. Спеціалістам-інтелектуалам менеджер навів як приклад для наслідування факти про ставлення до інновацій та діяльність спеціалістів у конкуруючих фірмах. Іншим сказав, що доручає лише їм цю справу, бо знає, що вони працюють самовіддано і допоможуть іншим. Третім показав, як плідно працюють інші й що вже зроблено в цьому напрямі. Потім менеджер зібрав усіх разом і сказав, що

за умови оперативного і доброякісного виконання ними завдання (кожним своєї частини), фірма зможе своєчасно провести реконструкцію, запровадити нову технологію і буде конкурентоспроможною, а працівники від цього матимуть моральне і матеріальне задоволення. При цьому менеджером були використані всі психологічні прийоми - навіювання, наслідування, психічне зараження, переконання. Це допомогло йому спрямувати творчу енергію спеціалістів в інтересах справи і досягти своєї мети.

4.2. Сутність та особливості управлінського впливу керівника.

Управлінський вплив використовується переважно в системі, де домінують статусні ролі (у першу чергу такі, як «керівник», «підлеглий» та ін.).

Виходячи із цього, управлінський вплив має розглядатись як замкнута система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле складними багаторівневими зв'язками та відносинами. Ці зв'язки та відносини, як би надбудовуючись один над одним, впливають один на одного та на ефективність управлінського впливу. Виділяють принаймні два рівні: когнітивний та емоційний.

На когнітивному рівні партнерів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоби визначити тактику впливу, найбільш ефективний прийом. У свою чергу, підлеглий пізнає керівника, насамперед, із метою визначення міри довіри чи недовіри до нього, до його впливів.

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

до керівника збільшує міру довіри та зменшує міру недовіри до дисциплінуючих впливів останнього.

За своєю внутрішньою сутністю управлінський вплив являє три взаємозалежних між собою та послідовно перехідних один в одного етапи. По-перше, операційний етап, що полягає у впливі керівника на підлеглого; по-друге, процесуальний етап, що полягає у прийнятті або відкиданні підлеглим зробленого на нього впливу; нарешті, по-третє, результативний етап, що представляє відповідні реакції підлеглого на вплив керівника.

Структура управлінського впливу включає такі компоненти:

- суб'єкт (окремі особистості, група осіб, різні організації, що є провідною підсистемою в будь-якій системі управління);
- об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища та феномени - особистість, спільноти, їхній спосіб життя та діяльність із метою якісного та повного рішення завдань організації);
- способи впливу (традиційно виділяють чотири основних - проникнення, зараження, наслідування та переконання).

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

Структурно управлінське розпорядження включає ряд частин. У мотиваційній частині вказуються мотиви, причини та привід появи даного розпорядження. Змістовна частина включає загальні орієнтири, що та як треба виконати, відбиття прихованих при першому погляді взаємозв'язків і взаємовпливів. Зобов'язуюча частина повинна бути чіткою та конкретною: кому, коли, що та де необхідно виконувати. Крім цього в ній вказуються засоби забезпечення виконання рішення та контролю виконання. Важливо відмітити, що в цілому негативно впливають неконкретні вираження в цій частині типу «поліпшити», «ужити заходів», «підсилити», «підвищити» тощо.

До основних методів передачі управлінського розпорядження відносять такі:

а) спонукальний, прояви якого на практиці багатоваріантні;

- підкреслення ділових достоїнств («Вам доручається дуже важливе завдання, що вимагає напруження сил. Але ви саме той, хто не боїться труднощів»);

- нагадування про довіру, яку виявляють виконавцеві;

- підкреслення ініціативи та ретельності, яка спостерігається саме в даної людини;

- навіювання підлеглому, що він може зробити більше, ніж сам про це думає;

- роз'яснення значущості його роботи для розвитку професійних якостей;

- запрошення до співробітництва («чи не здається вам, що...», «чи не думаєте ви, що...», «А може, варто спробувати так?»);

б) переконуючий, котрий застосовується, як правило, при виникненні в підлеглих психологічних бар'єрів (при незгоді, сумніві, недовірі, розгубленості, невдоволенні);

- опора на безперечні факти й апеляція до особистого досвіду підлеглого, до практики спільної діяльності («А пам'ятаєте, був аналогічний випадок, коли ми вирішували таку ж проблему?»);

- уживання прикладів за аналогією чи за контрастом («Говорити так, однаково, що сказати...»);

- підкреслення здатностей підлеглого («Ми з вами знайшли два вірні шляхи і, по суті, говоримо про одне й те саме»);

- звернення із проханням, коли робота, яка доручається, не входить в обов'язки підлеглого або лежить за межами тимчасових нормативів («Вимагати я не маю права, але я вас дуже прошу зробити це у строк»);

- той, що примушує, застосовується при недостатньому усвідомленні або дисциплінованості підлеглих;

- відкрите попередження («Я наказую приступити до роботи негайно. Якщо ви зірвете завдання, то будете строго покарані»);

- категорична вимога (наказ), умотивована конкретною ситуацією. При цьому важливо уникнути вживання формулювань, що принижують особисте достоїнство підлеглих.

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

Звичайно розрізняють такі варіанти віддавання наказів і розпоряджень:

«Незрозумілий наказ». Він характеризується неясністю, неконкретністю, розмитістю вимог і, як правило, майже не має шансів привести до позитивних результатів.

«Наказ-угода». Керівник закликає до логіки, почуття особистої зацікавленості або лояльності підлеглого. Цей метод може бути ефективним, якщо він удадо застосований, і підлеглий розуміє, чому йому необхідно змінити свою поведінку, виконати щось. Однак він корисний тільки тоді, коли підлеглий розділяє переконання та цінності керівника й організації в цілому.

«Наказ-погроза». Цей метод заснований на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом і протягом короткого часу ефективний. Однак почуття образи може підсилитись і позначитись на самопочутті як керівника, так і підлеглого, може призвести до конфліктів. Він ефективний лише в екстремальних ситуаціях, які вимагають швидких дій.

«Наказ-прохання». Керівник намагається закликати до кращих почуттів підлеглого й забезпечити собі співчуття. Цей метод обґрунтований та ефективний за умови, що між керівником і підлеглим існує особлива довіра у відносинах.

«Наказ-підкуп». Керівник може надати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку, свої дії чи буде виконувати що-небудь. У деяких ситуаціях підкуп як метод діє, однак його застосування має в собі небажані наслідки для керівника. Цей метод розділяє та протиставляє підлеглих, змушує їх надалі чекати ще більших поступок.

«Наказ - категорична вимога». Керівник використовує правила та вимоги звичайної субординації, щоби змусити підлеглого виконати певне завдання. Він у категоричній і лаконічній формі віддає розпорядження, що не викликає ні заперечень, ні двозначностей. Цей підхід не занадто оригінальний, але його перевагами є простота, чіткість, відсутність безлічі тлумачень.

Який-небудь із варіантів віддавання розпоряджень і наказів ефективний лише в конкретній ситуації, при рішенні конкретних завдань і стосовно конкретного підлеглого.

4.3. Вікові та гендерні особливості управлінської діяльності. Для ефективного психологічного впливу важливе урахування індивідуальних особливостей підлеглих. Аналіз темпераменту, характеру, здатностей, інтересів, потреб, поведінкових стереотипів дозволяє виявити певні особливості управлінського впливу.

Вікові особливості управлінської діяльності. Менеджер повинен знати, які можливості надають людині різні вікові періоди. Численні дослідження доводять, що в різні періоди існування людини спостерігається нерівномірний розвиток її психічних функцій. Так,

найвищий ступінь сприйнятливості соціального і професійного досвіду спостерігається у 18-25 років - підйом рівня пам'яті, уваги, мислення. Цей період найкращий для навчання. У 26-29 років особистість перебудовується: визначаються життєві позиції, змінюється положення людини в сім'ї, трудовому колективі, суспільстві. Іншими словами, відбувається соціальне становлення особистості. З'являється багато нових соціальних ролей, змінюється соціальний статус, формується соціальна зрілість. У 30-33 роки знову спостерігається розвиток усіх інтелектуальних функцій: пам'яті, мислення, уваги. Розвивається творча діяльність людини, що зумовлюється насамперед нагромадженням життєвого та професійного досвіду. З одного боку, менеджер, керуючи працівниками цієї вікової категорії, повинен вимагати від них прояву таких професійно важливих якостей, як Ініціативність, самостійність, творчість. З іншого боку, він повинен створювати відповідні умови праці для цієї категорії працівників з тим, щоб зазначені якості розвивалися. Після 40 років у людини знижується швидкість сприймання, переробки інформації і реакції на неї, Інтенсивність уваги, падає емоційна врівноваженість, погіршуються й інші показники.

З огляду на зазначені результати досліджень психологи вважають, що найсприятливіший для управлінської діяльності віковий період – 31-40 років. У середньому період професійних досягнень у спеціалістів настає близько 37-38 років. У зв'язку з цим досить актуальною є проблема інтенсивності старіння інтелектуальних функцій. Інтелектуальне довголіття залежить від двох факторів: внутрішньої обдарованості людини і освіти. Освіта протистоїть старінню, гальмує його процеси. Тому питання підготовки, перепідготовки і постійного підвищення кваліфікації працівників, створення на виробництві системи освіти кадрів важливим фактором професійного та інтелектуального розвитку людини.

Гендерні особливості управлінської діяльності. Соціологічні дослідження свідчать, що лише 4 % працівників бажають працювати під керівництвом жінки. Чим це можна пояснити? Адже жінкам властива і охайність у роботі, і уважність, і деталізованість, що досить важливо для спеціалістів різних профілів або функціональних керівників (групи, бюро, сектора, відділу). Насамперед слід зазначити, що у жінок недостатньо виражена ділова спрямованість, їм властива орієнтація на сім'ю. Для жінок більш значущими є неформальні відносини (ставлення до них керівництва, його турбота про підлеглих, взаємоповага серед колег та Ін.), тобто міжособистісні стосунки. Жінкам властива підвищена емоційна чутливість. Порівняно з чоловіками вони більш хворобливо переживають свої помилки і критичні зауваження на свою адресу, гостріше реагують на неповагу до себе з боку керівництва, постійно потребують оцінки своєї праці, висувують підвищені вимоги до умов праці. Жінки більш чутливі до таких особистих рис керівника, як чуйність, доброзичливість. Вони менш схильні до ризику, часто невпевнені в собі. На всі сфери їхнього життя значною мірою впливають і стосунки в сім'ї. Усе це заважає досягненню великих успіхів в управлінській діяльності.

Мистецтвом управління слід оволодівати постійно, незалежно від віку і стажу роботи. Успіху досягне лише той, хто систематично вдосконалює стиль своєї роботи, аналізує й усуває недоліки, невтомно шукає раціональніші форми і методи управління колективом.

4.4. Маніпулювання і актуалізація. *Маніпуляція* розглядається як комунікативний вплив, який веде до створення в іншого певних мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на нього впливає. *Маніпулятор* - це частина нашої особистості, яка свідомо (цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати інших та досягнути своєї мети.

Маніпуляторів, як правило, характеризують такі особистісні риси, як байдужість, закритість, безвір'я, цинізм. Вони погано працюють у команді, не зважають на інтереси інших, а взаємини з ними будують, виходячи з корисних інтересів. Для цього маніпулятор обов'язково підкреслить помилку або недолік іншої людини, припише собі чужі ідеї. Маніпулятор не припускає, що люди можуть мати високі мотиви поведінки, хоч себе вважає моральною людиною. У діловій бесіді він використовує перебільшення, анекдоти, щоб висміяти когось або предмет бесіди, намагається дискредитувати співрозмовника, переключаче увагу на другорядні питання, створює бар'єри для досягнення згоди під час переговорів тощо. Таке маніпулятивне ставлення нерідко призводить до руйнування міжособистісних взаємин. Результат спілкування з маніпулятором найімовірніше, стає негативним. До того ж після спілкування з ним часто залишається почуття образи, бо він завжди намагається ствердити своє "Я".

Розрізняють чотири типи маніпуляторів. Перший тип - активний маніпулятор. Він прагне впливати на інших, використовуючи активні методи і найчастіше для цього вдається до техніки "обов'язків та очікувань", а також використовує свій соціальний статус - керівника, батька, викладача. Другий тип - пасивний маніпулятор. Він демонструє роль безпорадного, такого, що мало в чому розуміється. Цим він підштовхує іншого виконати роботу за нього. Третій тип - агресивний маніпулятор - ставиться до людей як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу. Четвертий тип - байдужий маніпулятор. Він намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Вміння своєчасно розпізнавати маніпулювання і протистояти йому є одним з найважливіших комунікативних умінь менеджера. Деякі

спеціалісти рекомендують протиставляти маніпулятору просту техніку, яку називають "ефектом заграної платівки". Спочатку слід запитати співрозмовника-маніпулятора про деталі, щоб з'ясувати його позицію, потім погодитись з тим, що він має право на свою думку, а після цього пояснити, чому вам не хочеться це робити. Якщо маніпулятор наполягатиме на своєму, треба повторити те, що раніше говорили тими самими словами. Витримати таке повторювання важко, і співрозмовник найімовірніше відмовиться від свого бажання маніпулювати вами.

Маніпуляторам можна і треба протиставити інші дії, наприклад, механізм актуалізації. *Актуалізація* - це поважання гідності інших людей, врахування їхніх інтересів, прагнення до реалізації унікальності кожної людини. Особистісні якості маніпуляторів та актуалізаторів та їхні дії можна порівняти таким чином:

Таблиця 4.1 - Порівняння маніпулятора і актуалізатора

<i>Маніпулятори</i>	<i>Актуалізатори</i>
Почуття у них не щирі, вони здатні до обману, розігрують ролі, прагнуть справити враження	Виявляють чесність, щирість у будь-яких почуттях і вчинках
Байдужі, бачать і чують лише те, що хочуть	Виявляють зацікавленість до всього, добре бачать і чують себе та інших
Закриті, приховують свої плани, але намагаються контролювати інших	Вони господарі свого життя, почуваються вільно, нічого не приховують
Не довіряють ні собі, ні іншим. Поділяють, людей на тих, кого контролюють, і тих, хто контролює інших	Глибоко вірять в себе та інших, прагнуть здійснювати зв'язок з життям і долати труднощі - тут і одразу
У спілкуванні не зважають на інтереси інших, розглядають їх як річ, не здатні до спільної праці, не хочуть визнавати своїх помилок	У спілкуванні відкрито і вільно виявляють свої почуття, творчо співпрацюють з іншими, вміють визнавати та виправляти свої помилки

Актуалізатор чесний у своїх думках та діях, прислуховується до інших і враховує їх інтереси, прагне до самореалізації своєї самобутності та унікальності, виявляє щирість, зацікавленість, довіру. Спілкуватися з актуалізатором легко, бо він завжди відкрито і вільно виявляє свої почуття, творчо співпрацює з іншими, вміє визнавати та виправляти свої помилки.

Названі психологічні механізми так чи інакше впливають на поведінку людей, сприяють або заважають встановленню між ними взаєморозуміння.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність психології управлінського впливу.
2. Які прийоми психологічного впливу найчастіше використовуються в управлінській практиці?
3. Охарактеризуйте методи передачі управлінського розпорядження.
4. Які Ви знаєте види наказів?
5. Які індивідуальні особливості підлеглих впливають на якість управлінського впливу?
6. В чому виявляються вікові особливості управлінської діяльності?
7. Опишіть психологічні особливості жінки-робітниці.
8. Наведіть різницю між маніпуляцією та актуалізацією. Які риси необхідно виховувати менеджеру для підвищення ефективності управлінської праці?

ТЕМА 5 УПРАВЛІНСЬКА КОМУНІКАЦІЯ

5.1. Система комунікації в організації.

5.2. Особливості комунікації менеджера.

5.3. Комунікаційні перешкоди.

5.4. Комунікаційні конфлікти і способи цивілізованого розірвання взаємин.

5.1. Система комунікації в організації. Основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, і участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями. Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

Комунікаційним називають процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї. Отже, елементами комунікаційного процесу в першу чергу є особи, що обмінюються інформацією – відправник та отримувач.

На сприйняття інформації отримувачем впливає багато чинників, які залежать як від його власних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік), так і від стану середовища передачі інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправнику інформації не слід обмежуватися простою її передачею, він мусить впевнитися у тому, що повідомлення сприйнято і осмислено адресатом саме так, як

передбачалося. Для цього невід'ємним елементом комунікаційного процесу має бути зворотний зв'язок. Він значно зменшує чи усуває можливе спотворення інформації внаслідок так званого “шуму” (“шумом” вважається і неухважність співрозмовника, і наявність інших джерел інформації, і поганий технічний стан каналів зв'язку і специфіка стосунків “керівник - підлеглий” тощо).

Таким чином, елементами комунікаційного процесу є:

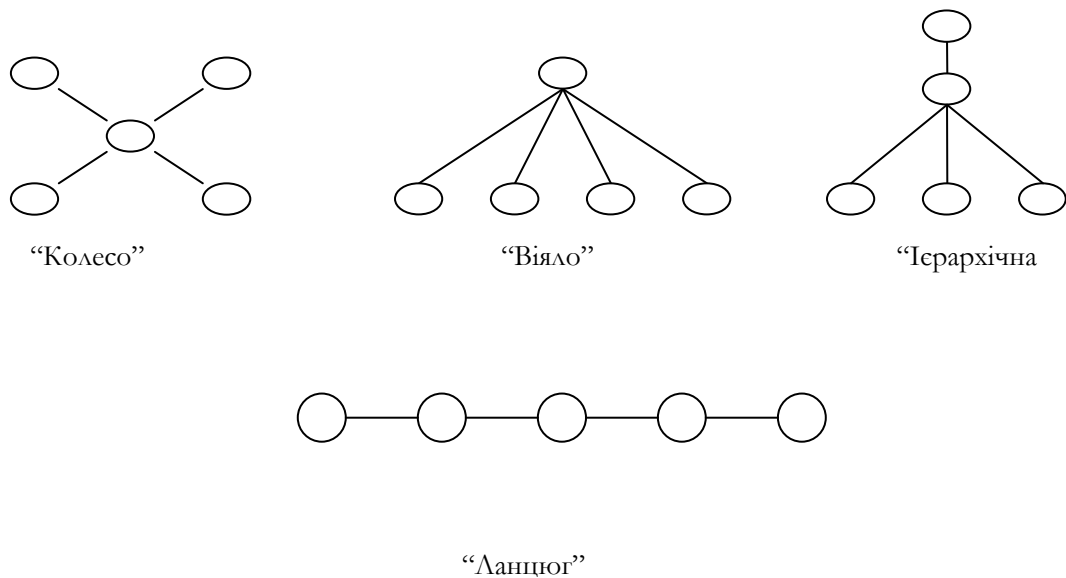
1. Відправник – особа, яка хоче донести свою ідею чи емоції до інших.
2. Повідомлення – це осмислене формулювання ідеї, закодоване певним чином для відправки адресату.
3. Канал – засіб, за допомогою якого повідомлення надходить до отримувача.
4. Отримувач – це адресат, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує для себе її значення.
5. Зворотний зв'язок – це реакція отримувача на повідомлення, яка несе відправнику інформацію щодо того, наскільки вірно було інтерпретовано його вихідне послання.

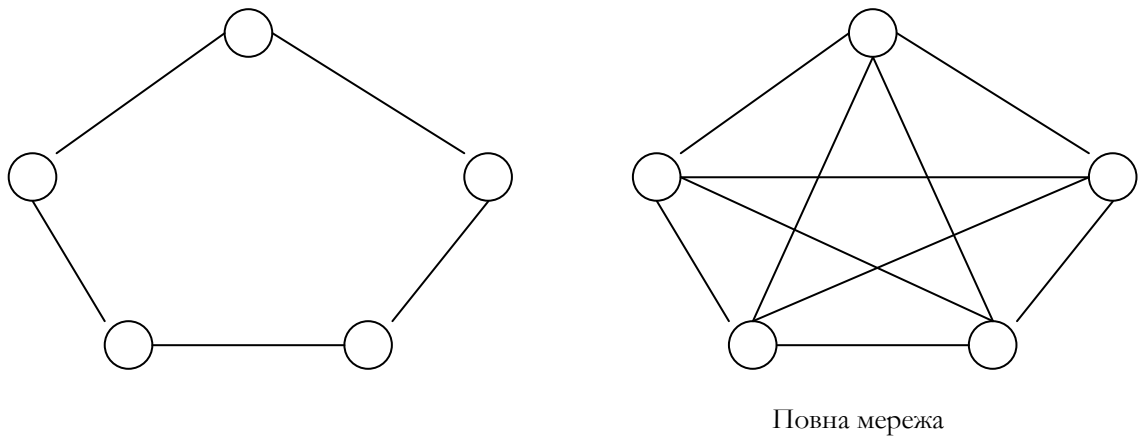
Комунікаційний процес починається тоді, коли одна особа (відправник) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (отримувачу). Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною. Для цього відправник так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію. Останнє можливе у тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, яке надійде отримувачу за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення,

забезпечить потрібну швидкість передачі і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику.

Для нормальної ефективної організації управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі, фірмі. Цю структуру можна уявити як мережу каналів, шляхом яких у групі відбувається обмін інформацією та думками. Важливими при цьому є комунікативні мережі, які розподіляються на централізовані й децентралізовані (рис.5.1).





“Коло”

Рис. 5.1. Типи комунікативних мереж

Мережа комунікацій — сукупність шляхів передавання інформації, що надає членам групи неоднакові можливості одержання інформації.

Комунікації можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки тощо) та за допомогою різних каналів – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомлення листом чи електронними засобами зв’язку тощо. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання.

Письмові комунікації – це передача інформації на паперових чи інших носіях (зокрема, магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше служать для складання планів та звітів, написання доповідей та публікації оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені та газети тощо). Перевагами їх є те, що вони дають можливість ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і

зберігати інформацію протягом тривалого часу, даючи можливість за необхідності знову повертатись до неї, вивчати, доповнювати чи вносити інші необхідні корективи. В той же час письмові комунікації мають суттєві вади. По-перше, вони потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладена інформація сприймалася адресатом однозначно, саме так, як того хотів відправник. По-друге, зворотний зв'язок при таких комунікаціях уповільнений. Якщо у листі виявиться незрозуміла інформація чи помилка, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її і уточнити.

Письмові комунікації в межах організації створюють систему її документообігу, призначення якого – впорядкувати і спростити процес збору, опрацювання, передачі і зберігання інформації. Документи, що мають стандартний вигляд, полегшують збір і систематизацію інформації, легко читаються і зручні для опрацювання. Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням та зберіганням називається діловодством.

Усні комунікації - це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується завдяки використанню таких складових усного мовлення, як інтонація, гучність голосу та його емоційне забарвлення.

Усні комунікації є доречними у випадках, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень. Вони дозволяють забезпечити оперативний зворотний зв'язок, висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників. Це пояснюється не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок у зрозумілі сигнали, але і тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі і зважають на специфіку мовлення

один одного. Тут може мати місце “розуміння з напівслова”, яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами (невербальною комунікацією).

Невербальна комунікація – це надання певних (невербальних) сигналів (міміка, жести, вираз очей тощо), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38% - через інтонації голосу і лише 7% - через слова. Невербальні сигнали (“мова тіла”) можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини, не кажучи вже про ділових партнерів, колег чи просто співрозмовників. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру людей.

Методи комунікацій можуть поєднуватися між собою, що підвищує їх результативність. Крім одночасного використання вербальних і невербальних комунікативних елементів у процесі спілкування, можна вказати і на широке поєднання усної передачі інформації із паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та інших фіксованих зображень, які відносяться до форм письмової подачі інформації. Це значно полегшує її сприйняття, особливо якщо вона складна і потребує часу для осмислення.

5.2. Особливості комунікації менеджера. Успіх у роботі з людьми багато в чому визначається вмінням менеджера розпізнавати подібні характерологічні особливості тих людей, з якими він працює. До тих, хто поводить неправильно, заважає виконанню поставлених завдань, треба

ставитися терпляче, але лише до того часу, поки є надія на зміну їхньої негативної поведінки. Аналіз основних тенденцій менеджменту XXI ст. свідчить, що у сфері виробничих відносин відбувається відхід від командно-адміністративної структури взаємин між керівництвом та підлеглими і перехід до системи співробітництва. Це відбувається не тільки тому, що люди стають кращими, а й тому, що тиск конкурентного ринку зростає настільки, що менеджери не можуть використовувати працівників, які не вміють вибудовувати ефективні міжособистісні взаємини. Конкуренція змушує працівників та керівництво організацій працювати пліч-о-пліч, а особистісні інтереси працівників пов'язувати з інтересами організації. Ринок з його жорстокістю потребує перегляду традиційно складних взаємин як в організації, так і з її зовнішнім оточенням - клієнтами, постачальниками, партнерами. У зв'язку з цим починається пошук довготривалих партнерських по-справжньому взаємовигідних стосунків під девізом: "Разом зробимо, разом виграємо". Це зумовлює потребу в перегляді всього комплексу взаємин в організації.

Оскільки всі люди різні, то будь-який менеджер у своїй практичній діяльності стикається з різними типами поведінки людей, зокрема такими:

- тип "хронічного скаржника". Це люди, які завжди всім незадоволені Вони скаржаться на всіх і на все, постійно вимагають уваги до кожної ситуації і відволікають від важливих виробничих справ. Найкращий спосіб спілкування з ними - вияв терпимості до них. Водночас слід їх попередити, що їхні скарги заважають забезпеченню ритму виробництва та клімату в колективі;

- «самолюбця». Така людина завжди дратується, отримуючи будь-яке завдання, вважає, що її не цінують, до неї не прислухаються. Треба знайти підхід до неї і зрозуміти, в чому полягає причина її уразливого самолюбства;

- "порушника дисципліни". Така людина завжди спізнюється, порушує встановлений режим, вважає, що їй дають легку роботу і цим самим принижують її гідність. Таку людину слід попередити, що порушників дисципліни довго не терплять;

- "заздрісника". Тактика такої людини прихована під маскою психологічного захисту. Весь час когось (керівництво, колеги по роботі) критикує, смакує їхні помилки, намагається усунути енергійних працівників. Спілкуючись з такою людиною, слід дати їй зрозуміти, що вона зовсім не краща за інших;

- "забутливої, неохайної людини". Вона завжди забуває зробити своєчасно те, що потрібно. До такої людини слід підходити індивідуально, висуваючи відповідні вимоги, а в разі потреби винести відповідне покарання, але попередньо краще обговорити це з її колегами;

- "інформатора". Така людина намагається досягти прихильності керівництва, інформуючи про все, що відбувається навколо неї, про всі неофіційні події, поведінку інших, причому змальовуючи це все нерідко чорними фарбами. Цю людину слід попередити, що такі дії авторитет у не додають;

- "індивідуаліста". Ця людина намагається виділитися і діяти тільки як сама вважає; на критику відповідає агресивно. Треба допомогти такій людині оцінити свої дії, але не протиставляти іншим колегам;

- «бездоганної особистості». Така людина намагається завжди показати свій нейтралітет і неупередженість. На її думку, винні у всьому інші, особливо начальники; почуття самокритики у неї розвинене погано. Такій людині слід доручати справи з більшою відповідальністю, більшою самостійністю.

5.3. Комунікативні перешкоди. Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації, у процесі передачі її, зберігання, має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та інше.

Серйозною перешкодою у налагоджені ефективних комунікацій у ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

Для суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та інше. Тому в процесі спілкування та передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися.

До комунікаційних перешкод належать:

1. Конкуренція між повідомленнями. У ситуаціях, коли на отримувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш

важливим. Тому відправник інформації повинен пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та використовувати найефективніші канали і засоби комунікацій.

2. *Сприйняття повідомлення адресатом.* Сприйняття в теорії комунікації розглядається як погляд індивідуума на реальність. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані із сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично. Те, що надсилається відправником, і те, як інформація інтерпретується адресатом, не збігається за окремими позиціями і не повинно збігатися. Відправник повинен досягти розуміння адресатом *суті повідомлення*; з точки зору відправника розуміння повідомлення адресатом повинно бути достатнім. Для деяких менеджерів це значить, що підлеглі повинні "приблизно орієнтуватися", інші вважають, що вони повинні "діяти так, як би діяв я в даній ситуації".

При тлумаченні терміну "*сприйняття*" розглядають *сенсорну (фізичну)* та *нормативну (інтерпретаційну) реальність*. Коли менеджер і підлеглі обмінюються інформацією про фізичну реальність, між ними, як правило, не виникають комунікаційні проблеми (сторони знають і розуміють, що таке загальновизнані, зрозумілі речі та предмети: книга, зошит, аудиторія тощо). Нормативна реальність - це термін, який використовується, коли значення повідомлення не є таким очевидним, як за фізичної реальності. Цілком зрозуміло, що в міру просування від сенсорної до нормативної реальності інтерпретації стають все більше відносними, і в такій ситуації не існує єдиної правильної відповіді, оскільки кожний адресат по-своєму сприймає одну і ту ж інформацію. На практиці часто маємо ситуації, коли повідомлення, що надсилаються підлеглим менеджерами, сприймаються не так, як передбачалося керівником. Це можна пояснити припущенням менеджера, що повідомлення зрозумілі, хоча дійсність підтверджує зворотне.

3. Мова, логіка, абстракція. Мова є основою для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень і пропозицій.

У ситуаціях, де окремі аспекти повідомлення залишаються нерозкритими, виникає проблема абстрагування, яка часто є основою комунікаційних бар'єрів. Формування максимально деталізованих повідомлень, повністю зрозумілих усім без винятку підлеглим, є складним і практично нереальним завданням. Однак за належного формулювання повідомлень підлеглі можуть їх інтерпретувати адекватно до намірів менеджера. Однак таке, на перший погляд зрозуміле припущення, не завжди виконується, що підтверджує висновок про різні висновки, зроблені на основі однієї і тієї ж інформації.

Висновок - це припущення, зроблене слухачем або читачем. Воно може бути точним або ж навпаки, однак виникає кожного разу, коли повідомлення вимагає інтерпретації фактів: той, хто говорить, припускає, а слухач (адресат) робить свій висновок. Формування висновків з отриманих повідомлень часто є перешкодою для ефективних комунікацій через неправильну інтерпретацію навіть таких повідомлень, які не мають за мету заплутати отримувача інформації.

4. Статус особи, яка надсилає повідомлення. Статус - це сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика підтверджує, що статус особи - відправника інформації впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності менеджерів різних рівнів свідчить, що особа, яка має вищий статус порівняно з адресатом, оцінюється останнім як така, що заслуговує довіри. З іншого боку, повідомлення осіб з нижчим статусом вважається менш достовірним.

5. *Опір змінам.* Практикою доведено, що люди, як правило, чинять опір змінам. Персонал організації може різними шляхами протидіяти змінам, боячись реорганізації, звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме перекручення повідомлення тощо). Менеджери повинні знати, що опір змінам неминучий, і завданням кожного керівника є його подолання шляхом пояснення працівникам організації доцільності запланованих змін. Розриви комунікацій посилюються при просуванні інформації (повідомлення) зверху вниз по ієрархії: проблеми комунікацій існують між керівництвом фірми та керівниками середньої ланки, але ще більш серйозні проблеми виникають між керівництвом середньої ланки та робітниками. Тому одна з найбільш поширених рекомендацій менеджерам передбачає завчасність підготовки змін в організації. Чим більша, масштабніша зміна передбачається в організації, тим завчаснішими повинні бути підготовчі дії керівника.

Властива людям нездатність порозумітися один з одним викликає непорозумінням. Про плани, які не збулися, і сподівання люди часто згадують з гіркотою: "Якби це можна було пояснити" або "Якби я сказала це по-іншому, він може й зрозумів би".

Перешкоди в системі комунікацій є однією з найбільш серйозних проблем в адміністративному управлінні. Вони можуть виникати на будь-якому з етапів процесу передачі інформації. Ті, хто володіє інформацією, можуть бути не в змозі це зробити, ті, хто одержує інформацію, може не побажати або просто не засвоїти її.

5.4. Комунікаційні конфлікти і способи цивілізованого розірвання взаємин. Нездорові міжособистісні взаємини негативно позначаються на характері спілкування в організації. При цьому воно зводиться до того, що розмови про інших ведуться винятково в категоріях оцінок, а то й за допомогою ярликів, причому, як правило, усе

замальовується чорно-білими фарбами. Одні люди під час спілкування нерідко без особливих зусиль можуть викликати в інших позитивні емоції, підтримувати гарний настрій, а інші вносять у взаємини напруженість, пробуджують негативні емоції, тривогу.

Коли між людьми виникає непорозуміння, а тим паче суперечності, то це може призвести до комунікативного конфлікту, який розглядають як особливий тип спілкування, особливий стан комунікативної поведінки людей. Конфлікт характеризують також як спілкування, в якому виявляється неузгодженість дій людей, що дбають про свої інтереси. Якщо співробітництво та суперництво розглядається як "здорове спілкування", то конфлікт - як "нездорове". Джерелом комунікативних конфліктів стають суб'єкти спілкування, причиною - суперечності комунікативних цілей та способів взаємодії, які використовуються (скажімо, суперництво, маніпуляція тощо). Під предметом конфлікту, зазвичай, розуміють реальну (або уявну) причину (наприклад, проблема влади, проблема володіння якимись цінностями як моральними, так і матеріальними). Об'єктом конфлікту стають інтереси. Особливістю комунікативного конфлікту є те, що його учасники майже ніколи не усвідомлюють ні предмета, ні об'єкта конфлікту. Відбиття конфліктної ситуації у кожного з його учасників рідко відповідає реальному стану справ. Такий конфлікт стає психологічним, а тому важко розв'язується. З одного боку, конфлікт розглядається як спосіб розвитку його учасників, а з другого - як зло, негативне явище, бо він ламає взаємини між людьми. У зв'язку з цим слід запобігати виникненню конфлікту або вирішувати його з найменшими негативними наслідками.

Звичайно, взаємини між людьми або організаціями розглядаються з погляду їх зміцнення та ефективності. Не менш важливою проблемою є розірвання міжособистісних взаємин, якщо цього потребує конкретна ситуація. Так, у діловому спілкуванні така ситуація може виникнути між продавцем та покупцем, менеджером та клієнтом, менеджером та

підлеглим, якого звільняють з роботи. І для того щоб цей процес був якомога менш руйнівним для обох сторін, бажано, щоб він відбувався цивілізовано. Тоді розірвання взаємин буде необразливим, таким, що не принизить гідності учасників цього процесу.

Для того щоб процес розірвання взаємин був керованим, менеджеру слід знати, що він складається із стадій: міжособистісної, стадії конфлікту, діадичної, наслідків та стадії подальших відносин. На першій та другій стадії ініціатор розриву ще оцінює стан міжособистісних взаємин та не розголошує своїх планів щодо майбутнього. На третій - діадичній - стадії він повідомляє іншому про своє бажання розірвати взаємини. Ця стадія є критичною точкою, бо саме тут відбуваються переговори між учасниками процесу, використовуються обрані стратегії.

Спеціалісти називають дві такі стратегії розірвання взаємин: першу - "стратегію голосу" - коли учасники процесу під час переговорів намагаються з'ясувати причини, що заважають взаєминам, усунути їх та відновити відносини; другу - "стратегію виходу" - коли учасники закінчують відносини. При використанні і першої, і другої стратегії учасники можуть свої наміри здійснювати, дотримуючись таких напрямів: "орієнтації на іншого", тобто намагання не зашкодити іншій стороні, та "орієнтації на себе", тобто бажання отримати вигоду за рахунок втрат іншої сторони.

Залежно від цих орієнтацій розрізняють такі напрями виходу із взаємин:

- опосередкований. Тут використовується "замаскований вихід", коли ініціатор повідомляє про розрив взаємин, але готовий відмовитися від цього, якщо отримає якусь вигоду для себе, або "німий вихід", коли сторони знають про розрив відносин, але не обговорюють це, зберігаючи свою репутацію. Опосередковані стратегії реалізуються більш повільно, і вони дають обом партнерам можливість врегулювати свої стосунки. Проте

за такої стратегії партнер не може бути впевненим у майбутньому розвитку партнерства;

- прямий, коли ініціатор відкрито повідомляє іншій стороні про розрив взаємин. Але це він може робити, залежно від своєї орієнтації, такими шляхами:

- "як реалізований факт" - коли партнеру заявляють про закінчення взаємин, не залишаючи жодної можливості для подальшого продовження відносин;

- "як розставання за угодою" - коли ситуація обговорюється без аргументацій, але й без ворожості;

- "як конфлікт звинувачень" - коли виникають незадоволення і бажання шукати винного.

Звичайно, названі стратегії та напрями є найбільш узагальненою моделлю процесу розірвання взаємин. Неможливо оцінити якусь із стратегій як найефективнішу. У реальній практиці ділових відносин зазвичай використовуються змішані форми дій. Менеджеру важливо вміти розпізнавати початок можливого розірвання взаємин із тим, щоб у разі потреби або бажанні встигнути вжити заходів щодо збереження їх.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте зміст комунікативного процесу та опишіть його елементи.
2. Охарактеризуйте типи комунікативних мереж.
3. Які Ви знаєте види комунікацій?
4. Охарактеризуйте типи комунікативних перешкод та наведіть приклади деформації комунікативного процесу?
5. Що являють собою комунікаційні конфлікти?

ТЕМА 6 ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- 6.1. Психологія контакту. Рольові позиції спілкування.
- 6.2. Функції управлінського спілкування.
- 6.3. Особливості ділового спілкування.
- 6.4. Практика ведення переговорів.
- 6.5. Культура і етика ділового спілкування.
- 6.6. Роль менеджера у формуванні етики поведінки та ділової культури.

6.1. Психологія контакту. Рольові позиції спілкування.

Спілкування - це складний, багатогранний процес встановлення і розвитку контактів між людьми. Відповідно до цілей та засобів спілкування поділяють на ідеальне (коли відбувається обмін між людьми ідеями, уявленнями, переживаннями) та матеріальне (коли люди спілкуються за допомогою якихось предметів). Коли кажуть про засоби спілкування мають на увазі те, за допомогою чого люди взаємодіють між собою або обмінюються інформацією (слова або жести, міміка тощо). Якщо йдеться про прийоми спілкування, то це способи кодування, передачі інформації або впливу людей один на одного. Іноді говорять про канали спілкування - то це шляхи або напрями, якими інформація передається від однієї людини до іншої.

Взаємодія між учасниками спілкування, як правило, супроводиться сприйманням і розумінням одне одного. Деякі психологи вважають, що при цьому відбувається пізнання однієї людини іншою. У загальному плані можна сказати, що сприймання іншої людини означає ідентичне відображення її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними характеристиками людини та інтерпретацію на цій основі її вчинків.

Сприймання та розуміння один одного залежать від ряду факторів, зокрема, від установок, обсягу інформації про інших і від конкретних ситуацій, в яких відбувається взаємодія. Інколи, якщо інформації замало, людям під час спілкування приписуються певні характеристики, яких вони насправді не мають. У такому разі негативними характеристиками найчастіше наділяються ті люди, яким ми не симпатизуємо, а позитивними - ті, до яких ми ставимося з симпатією.

Американський психотерапевт Е. Берн помітив, що в різних ситуаціях життя люди займають різні позиції, які він умовно назвав "Батько", "Дитина", "Дорослий". "Батько" - це той, хто весь час вимагає, оцінює, вчить, керує, критикує, підпорядковує. Для нього характерним є ставлення до всього з позиції: "правильно - неправильно", "можна - не можна". "Дитина" - це той, хто незалежно від віку виявляє безпорадність, беззахисність, підлеглість. Він виходить із принципу: "хочу - не хочу", "цікаво - не цікаво". "Дорослий" - це людина, яка характеризується розсудливістю, орієнтується на корисність та можливість. Як поводить себе кожний із них у тій самій ситуації, видно з такого прикладу: "Одна із співробітниць не може знайти потрібний документ і запитально дивиться на колег. Вони говорять так: А - "у тебе завжди все губиться" (позиція "Батька"); В - "не дивися на мене, я нічого не брала" (позиція "Дитини"); В - "давай подивимося у шафі, мені здається, документ знаходиться там" (позиція "Дорослого").

Соціальна роль – це певний спосіб поведінки людей відповідно до їх статусу, позиції в суспільстві та міжособистісних взаємин. Існують дві основні спрямованості ролей: перша – суто офіційна, що зумовлюється посадою, визначається посадовими інструкціями, які розподіляються так, щоб дати можливість групувати людей для виконання завдань; друга – роль у групі, кожна роль специфічна і зумовлена потребами управління. Сукупність ролей визначає статус людини. Різновидом рольового

спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співвідпорядкованості та відносної залежності відповідно до виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління й вирішення проблем спільної діяльності в організації. Основні задачі управлінського спілкування, як рольової взаємодії, такі:

- вироблення розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації ін.);
- одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і підсумки реалізації розпорядницької інформації;
- вироблення оцінювальної інформації про підсумки реалізації завдання.

По взаємному статусу учасників спілкування може бути:

- співвіднесене, тобто спілкування рівних за статусом осіб;
- співпідлегле – один з партнерів знаходиться в статусі підлеглості іншому.

Управлінське спілкування завжди є співпідлеглим згідно посадового статусу його учасників. Тип ділового спілкування перебуває у прямій залежності від стилю управлінської діяльності керівника: менторський тип (зорієнтований на повчання і інструктаж) – відповідає авторитарному стилю, тип натхнення (активність всіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості зі справедливістю, уміння підтримувати розмову, слухати опонента) – демократичному; ліберальний тип (пливе за течією, вдається до вмовляння співрозмовника) – ліберальному стилю.

6.2. Функції управлінського спілкування. Управління діяльністю доцільно розглядати на двох рівнях: інтегральному і локальному.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Знання інтегральних функцій спілкування в управлінській діяльності дає можливість виявити причини відхилень і порушень цього процесу, недосконалість структури управління. Орієнтація в локальних функціях спілкування в ситуаціях безпосередньої взаємодії керівника та підлеглого

допомагає виявити причини труднощів, які виникають у ході виконання конкретного завдання.

6.3. Особливості ділового спілкування

Протягом робочого дня менеджера, звичайно, доводиться взаємодіяти з різними людьми і використовувати для цього спілкування як розмовне, так і письмове.

Форми розмовного спілкування можуть бути різними - як індивідуальні, так і колективні.

Серед індивідуальних форм найбільш уживаними є ділова бесіда та розмова по телефону.

Бесіда - це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. У бесіді може брати участь різна кількість співрозмовників. Існують різні види бесід. Якщо за основу класифікації взяти мету спілкування та зміст бесіди, то можна виокремити бесіди ритуальні, глибинно-особистісні та ділові. Залежно від кількості учасників бесіди поділяють на індивідуальні та групові. Індивідуальна бесіда - це діалог двох співучасників, які є значущими один для одного і прагнуть (обоє або один) до досягнення певної мети. Така бесіда сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння, а також активізації зусиль партнерів на забезпечення співробітництва та впливу в разі потреби один на одного. Дев'ять із десяти менеджерів великих корпорацій США при опитуванні заявили, що найскладнішим у своїй роботі вони вважають встановлення контакту з новою людиною, особливо першу зустріч з нею, першу бесіду.

Під діловою бесідою розуміють спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження для встановлення ділових взаємин, вирішення ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до них. Тобто предметом ділових бесід є, як правило, конкретна справа. Дані

психологічних досліджень свідчать, що успішне проведення ділової бесіди сприяє підвищенню продуктивності праці (на 2-12%).

Ділові бесіди відрізняються від тих, що ведуться у побуті, насамперед тим, що вони є цілеспрямованими комунікаціями з попередньо запланованим ефектом і результатом. Така бесіда спрямована на досягнення конкретного завдання і сприяє вирішенню виробничих проблем; пов'язана з необхідністю робити висновки на підставі аналізу отриманої інформації; дає змогу виробити відповідні рішення і реалізувати їх. Прикладами ділової бесіди, яку проводить менеджер, можуть бути співбесіда під час приймання на роботу чи звільнення з роботи, при розгляді конфліктних ситуацій, обговоренні нових проектів із спеціалістами, а також бесіда з потенційним клієнтом або партнером по бізнесу.

Перевагу бесіди як форми взаємної комунікації зумовлюють насамперед:

- можливість диференційованого підходу до предмета обговорення з урахуванням поглядів, думок інших з метою прийняття оптимального рішення;

- швидкість реагування на висловлювання співрозмовника з урахуванням внесених ним зауважень і пропозицій;

- підвищення компетентності співрозмовників за рахунок обміну думками;

- усвідомлення єдності позицій у вирішенні проблеми;

- відчуття власної значущості при вирішенні проблеми, отриманні результату.

Виходячи з аналізу літератури та практичного досвіду менеджерам можна запропонувати такі правила підготовки до бесіди:

- обрати найбільш вдалі момент і місце для проведення бесіди і тільки після цього домовлятися про зустріч;

- з'ясувати все про співрозмовника, зокрема, його ставлення до ініціатора бесіди, та про рівень його моральної культури;
- зібрати і систематизувати змістовну інформацію, необхідну для розмови;
- визначити мету, стратегію та тактику проведення бесіди, скласти план розмови, виділити базові слова, ключові речення;
- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та можливий перебіг бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її результат;
- створити відповідну атмосферу довіри, щоб привернути до себе співрозмовника.

Безумовно, готуючись до серйозної бесіди, слід продумати і скласти її план. Складання плану ділової бесіди означає створення логічно пов'язаної схеми. Починаючи бесіду краще за все поставити запитання, висловити якусь думку або констатувати конкретний факт. Для ефективного зворотного зв'язку краще починати речення зі слова "Ви...", а будь-яке твердження супроводжувати словами "Так?" або "Правильно?". Якщо співрозмовник погоджується, він дасть це зрозуміти, якщо ні, то він висловить свою думку. Є кілька загальновизнаних прийомів, які допомагають встановити контакт із співрозмовником і привернути його інтерес до себе:

- прийом "ім'я людини як найкраща мелодія для неї";
- прийом "дзеркало ставлення" - щирість, посмішка, виявлення поваги та ін.;
- використання компліментів співрозмовнику на тлі анти-компліменту собі;
- прийом "уважного і терплячого слухача";
- прийом "інтерес до особистого життя співрозмовника, його проблем, почуттів та переживань".

Для того щоб ділова бесіда була ефективною, не можна ні в якому разі: перебивати співрозмовника; негативно оцінювати його особистість; підкреслювати відмінність між собою та співрозмовником; різко прискорювати темп бесіди; зменшувати дистанцію між собою та співрозмовником.

Під час розмови менеджера слід контролювати психологічний стан як свій, так і співрозмовника. Якщо хтось із учасників спілкування збуджується, то слід дати йому можливість заспокоїтися, і тільки після цього продовжувати бесіду. Результат бесіди не завжди може задовольняти обох співрозмовників, бо наслідком обговорення може стати і "так", і "ні". Наприкінці бесіди доцільно висловити сподівання на подальше співробітництво, "подати" себе так, щоб залишити у співрозмовника добру згадку про себе. Прощаючись, бажано поводитися так, щоб між співрозмовниками виникло почуття "ми".

Звичайно, процес перебігу бесіди залежить від індивідуальних особливостей співрозмовників, їх уміння взаємодіяти відповідно до етичних вимог і психологічних механізмів спілкування та відповідної (бажано гуманістичної) установки на результат бесіди і співрозмовника. Тому для ефективного ведення ділової бесіди менеджеру важливо розвивати в собі такі риси: комунікативні (зокрема, віру в себе, ввічливість, життєрадісність, позитивне ставлення до критики, тактовність); робочі (зокрема старанність, ініціативність, добру пам'ять, адаптивність, правдивість).

У напруженому житті менеджера спілкування по телефону є незамінною можливістю для швидкого вирішення проблем, оскільки не завжди він має час для зустрічі віч-на-віч. А протягом кількох хвилин, вміло спілкуючись по телефону, можна вирішити майже будь-яке питання.

Як правило, ділова розмова по телефону є обмеженою у часі - 3-5 хвилин. Для розмов з незнайомими та малознайомими людьми найбільш

зручно телефонувати у робочі дні між 9.30-12.30 та з 15.00-20.30 годин. В інший час доречно телефонувати лише тоді, коли ця розмова є важливою для тієї людини, якій дзвонять. Перш ніж телефонувати у важливій справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення може мати велике значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови. Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти, і бесіду будувати, враховуючи її особливості. До того ж треба зважити на те, що у цієї людини обмаль часу і не вона є ініціатором розмови.

Є певні етичні вимоги до спілкування по телефону:

- якщо там, куди Ви зателефонували, вас не знають, то треба представитися і повідомити, з якого питання відбудеться розмова;

- будьте доброзичливим, тактовним і стриманим, навіть якщо розмова стає вельми неприємною для Вас;

- пам'ятайте, що по телефону звучання голосу дещо спотворюється, тому ваша артикуляція повинна бути чіткою, темп мовлення - рівним, тон - спокійним;

- не кладіть несподівано слухавку, навіть якщо розмова є для Вас нецікавою, завжди закінчує розмову той, хто телефонує;

- завершуючи розмову, необхідно попрощатися.

Є ще кілька зауважень щодо цього. Якщо вас просили зателефонувати, то слід обов'язково це зробити за першої можливості; в разі відсутності людини, якій ви телефонуєте, слід передати де вас можна буде знайти. Якщо розмова може бути довгою, то варто її призначити на більш зручний для співрозмовника час. Якщо вам зателефонували, коли ви розмовляєте по іншому апарату, то слід вибачитися, закінчити ту розмову, яку вели раніше, а потім розмовляти з іншим співрозмовником.

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

Нарада. Вважають, що будь-яка велика справа починається з маленької наради, з пошуку колективного погляду на проблему. Невипадково, на одній з ратуш у Данії написано: "Ніхто не знає так багато, як усі ми разом". Нарада - один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Опитування серед менеджерів свідчать, що вони, залежно від рівня управління, 50-70% свого робочого часу проводять на нарадах. На жаль, за результатами досліджень, 80 % нарад витрачається на виявлення причин поганої ситуації та пошуку винних.

Оптимальна кількість учасників наради - 10-12 осіб. Якщо людей мало, а отже, буде менше різних поглядів на проблему, відповідно і користі від такої наради буде мало. Якщо учасників понад 20 осіб, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп. Готуючись до наради, менеджер насамперед повинен потурбуватися про формулювання порядку денного. Для отримання позитивного результату бажано виділити головне і відкинути все другорядне, бо воно тільки відверне увагу і забере дорогоцінний час. Ф.Роджерс (з компанії ІВМ) пише, що, готуючись до наради з підлеглими, він відбирав для обговорення не більше п'яти проблем. Від підлеглих він теж вимагав, щоб вони завжди обмежувались лише п'ятьма питаннями. Це сприяло концентрації уваги, перебігу розмови на одному рівні, більш швидкому прийняттю конкретних рішень.

Позитивний ефект від наради буде досягнутий лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути значущою для всіх присутніх. Слід пам'ятати, що і проблему, і причину її виникнення учасники наради можуть вбачати по-різному, і розбіжності треба виявити відразу та обговорити їх. Якщо менеджер ставиться серйозно до думок тих людей, яких він запросив на

нараду, щиро вірить у їх бажання співпрацювати, то зможе створити атмосферу, в якій кожному захочеться стати співучасником. Якщо учасники будуть добре поінформовані заздалегідь, то вони його в цьому підтримають. Для того щоб нарада була ефективною, менеджерові, який вестиме її, треба мати не тільки організаторський хист, а й уміти зосереджувати свою увагу на тому, щоб стежити за перебігом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, вчасно робити висновки. Звичайно, той, хто проводить нараду, бере на себе відповідальність, вносячи пропозицію про те, кому, що і як треба зробити. Після прийняття рішення важливо запропонувати учасникам поділитися своїми сумнівами, якщо вони залишилися, та обговорити їх.

Збори. Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є збори, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких єднає якийсь інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.). Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від проведення їх. Підготовкою до зборів, звичайно, займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті. Керує зборами, як правило, група людей - президія, яку обирають учасники. Доповідачем призначається найавторитетніша людина, яка добре володіє предметом обговорення і вміє кваліфіковано його викласти.

Пам'ятаючи про регламент, доцільно розподілити час для виступу з доповіддю. Спеціалісти рекомендують приблизно 10-12 % загального часу, відведеного для доповіді, присвятити вступові, 4-5 % - висновкам, а решту - основній частині. Після основного виступу з доповіддю за темою, винесеною на розгляд, починається її обговорення. Ефективнішими будуть ті виступи, до яких присутні готувалися заздалегідь. Виступ краще

присвятити одній темі і дібрати вагомні аргументи на захист своєї позиції та підготувати відповідні пропозиції. Як правило, обговорення припиняється тоді, коли на запитання: "Чи є ще пропозиції з обговорюваної проблеми?" відповіді немає. Тоді внесені пропозиції систематизуються. Зазвичай, це робить президія чи спеціально обрана група. Вони готують проект рішення, потім він розглядається учасниками зборів, доповнюється іншими пропозиціями. Рішення складається із двох частин: констатуючої (виклад ситуації) та постановляючої (оцінка проблеми, завдання - що треба зробити, кому і коли, а також визначення особи, на яку покладається контроль виконання рішення). Збори будуть ефективними, а ця форма колективного обговорення проблем популярною, якщо через деякий час учасникам буде доведено інформацію про виконання прийнятого рішення.

Конференція. Для пошуку шляхів вирішення якихось кардинальних наукових або практичних проблем менеджер може використати таку форму колективного обговорення як конференція. Мета конференції полягає в тому, щоб довести запропоновану ідею до необхідності відповідних змін, виробити загальний погляд на майбутнє, накреслити перші кроки до реалізації змін і сприяти активній участі присутніх у їх проведенні. На конференціях, спрямованих на пошук стратегічних змін у режимі реального часу, генерується набагато більше інформації, ніж в інших формах колективного обговорення. За часом конференція може відбуватися від одного до кількох днів. За цей час її учасники озброюються розумінням тих практичних кроків, які слід зробити для підтримки стратегії, і мотивів для їх здійснення. Тому як правило, на конференцію запрошують людей, що мають добру професійну підготовку і практичний досвід діяльності з обраної проблеми. Велике значення мають добір людей, яким пропонується виступити на конференції як основним доповідачам, підготовка відповідних матеріалів, які видаються учасникам, та їхня демонстрація за допомогою сучасних технічних засобів.

При хорошій підготовці та організації проведення учасники конференції починають розглядати певні зміни, про які йшлося під час обговорення, як необхідну частину своєї повсякденної діяльності. Завдяки спільному і зацікавленому обговоренню порушеної проблеми, краще розуміються кроки, які слід зробити для підтримки накресленої стратегії перетворень.

Менеджери беруть участь у зустрічах "за круглим столом", особливо на запрошення засобів масової інформації, коли доводиться дискутувати з іншими учасниками в присутності слухачів. Таке обговорення дає можливість ознайомити людей з різними поглядами фахівців на якусь проблему і стимулювати учасників обговорення до активного мислення, прийняття самостійних висновків.

6.4. Практика ведення переговорів.

Кожному менеджеру доводиться брати участь у переговорах, зокрема з клієнтами чи партнерами по бізнесу, у тому числі й з іноземними. Переговори - це обмін думками, який, як правило, ведеться представниками двох або більше сторін з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях, за різною кількістю учасників, можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. На жаль, більшість менеджерів вести переговори не вміють. Часто учасники переговорного процесу нестерпно ставляться до чужої позиції, погано слухають інших, намагаються нав'язати свою думку, переводять розмову у суперечку і псують взаємини та настрої один одному. А результатом є негативні наслідки у бізнесі.

Дослідники виділяють два підходи до переговорів:

а) конфронтаційний, який має суб'єкт-об'єктний характер, - це протистояння сторін, їхня впевненість у тому, що треба здобути перемогу будь-якою ціною, а відмова від неї - це поразка;

б) партнерський, який має суб'єкт-суб'єктний характер, - це спільний аналіз проблеми, в результаті якого учасники шукають найкращі, найбільш повні варіанти вирішення проблеми, що якнайбільше відповідали б взаємним інтересам.

Коли в результаті переговорів менеджери домовляються про спільну діяльність - це партнерський підхід до переговорів, коли щось не вийшло і йдеться про розрив відносин - то це конфронтаційний підхід. Програш полягає не тільки в тому, що не досягається практичного результату, а й у тому, що переговори заходять у "глухий кут" і втрачаються можливості для подальших контактів.

Готуючись до переговорів, їх учасники виробляють для себе певну стратегію, якої і дотримуються під час обговорення. Перша стратегія ведення переговорів зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів. Учасники переговорів, які будь-яку ситуацію розглядають як змагання волі й не йдуть на поступки, дотримуються жорсткої стратегії. Ті ж учасники, які заради уникнення конфлікту йдуть на поступки, внаслідок чого їхні інтереси обмежуються, дотримуються м'якої стратегії.

Стратегія, за якої кожна сторона в переговорах займає певну позицію й жорстко захищає її, називається позиційним торгом. Чим більше людина захищає певну позицію, тим більше вона себе з нею пов'язує. Такий торг призводить до укладення нерозумних угод або до конфронтації.

Позиційні стратегії переговорів мають такі особливості:

- вони можуть не привести до згоди, навіть тоді, коли цього бажають обидві сторони, оскільки кожна захищає свою позицію;
- вони можуть дійти згоди, але ця згода матиме механічний характер, оскільки не враховуються інтереси сторін;
- той, хто займає більш жорстку позицію, спочатку отримує більший шматок пирога і поступово щось віддає, намагаючись все ж значнішу частину залишити собі;

- позиційний торг призводить до конфліктів, сварок, оскільки кожний намагається силою вирвати поступку в іншого;

- ці переговори займають багато часу, бо учасники йдуть на поступки лише перед загрозою їх припинення;

- якщо одна зі сторін перемогла, то в іншій виникають гнів та образа.

Друга стратегія переговорів передбачає вирішення проблем, виходячи з їхнього змісту, а не торгів з приводу позиції, яких кожна зі сторін жорстко дотримується. Ці переговори називаються принциповими. В їх основу покладено чотири поняття:

- люди (треба відділяти людину від проблеми й обговорювати проблему, а не один одного);

- інтереси (слід зосередитись на інтересах, а не на позиціях учасників переговорів);

- варіанти (доцільно продумати найбільш вигідні для обох сторін варіанти);

- критерії (під час обговорення слід використовувати тільки об'єктивні критерії).

У разі принципових переговорів їхні учасники прагнуть врахувати інтереси обох сторін й отримати такий результат, який був би обґрунтований справедливими нормами, критеріями незалежно від волі жодної із сторін. Ця стратегія передбачає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до учасників переговорів, що дає змогу прийняти справедливе рішення з позиції етики і задовольнити обидві сторони. Іноді думають, що позитивний результат переговорів - поразка однієї сторони і перемога іншої (але в такому разі переможена сторона більше не матиме з вами справу). Найкращий варіант - компромісне рішення, коли виграш має кожна сторона, тобто "перемога - перемога".

Для того щоб були задоволеними обидві сторони, не треба приховувати своїх інтересів, бо вони в учасників можуть бути різними. Р.

Фішер та У. Юрі у книзі "Переговори без поразок" розповідають таку історію. Дві сестри, які були дуже бідними, якось змогли купити собі лише один апельсин і поділили його на дві половини. Але одна сестра з'їла тільки м'якоть своєї половини і викинула цедру, а другій була потрібна для чогось не м'якоть, а саме цедра. Якби вони раніше відкрили свої інтереси, то відповідним чином і поділили б апельсин: одній всю м'якоть, другій - всю цедру. І були б обидві задоволені.

Прийняття будь-якої угоди на переговорах залежить від індивідуальної системи цінностей кожного з учасників. Глава школи керуючих компанії "Дженерал електрик" М. Райт у 50-і роки називав такий підхід до укладання угод у бізнесі "любов'ю на ринку". Він був упевненим у тому, що філософські погляди на любов необхідні для вирішення угод у бізнесі, і користувався тим визначенням любові, яке дав Е. Фромм. М. Райт вірив, що угоди на переговорах матимуть творчий характер, якщо обидві сторони ставитимуться з повагою одна до одної і матимуть спільні погляди. Взаємна повага виявляється у визнанні відмінностей, які існують між двома сторонами, а також у довірі більш слабкої сторони до більш сильної. А відповідальність сильної сторони зростає пропорційно до влади.

Практика ведення переговорів свідчить, що на їх результативність великий вплив має психологічна атмосфера. Для цього не слід ігнорувати такі правила:

1) не говорити голосно (бо партнер подумає, що Ви йому нав'язуєте свою думку) або тихо (партнер не буде впевненим у тому, що добре вас почув), швидко (партнеру хочеться розібратися в почутому і сформулювати свою думку) або повільно (партнерові може здатися, що Ви просто гаєте час);

2) серед учасників переговорів знайдіть "ключову фігуру", бо від неї залежатиме вирішення питання (це може бути навіть не керівник, а провідний спеціаліст, до думки якого прислухаються);

3) покажіть, що в організації, яку Ви представляєте, панують спокій та взаємоповага. Ні в якому разі не слід у присутності учасників переговорів робити зауваження своїм підлеглим, вказувати на їхні помилки;

4) бажано за наявності "гострих кутів" під час обговорення не вживати слова та вирази, що передають твердість Вашого підходу, наприклад: "безумовно", "тільки так", "остаточно" та ін. їх краще замінити на такі: "мені здається", "я думаю", "може, це буде такий варіант" та ін.

Якщо обом сторонам важко дійти згоди, можна звернутися за порадою до третьої особи, тобто до посередника. Посереднику не обов'язково глибоко заглиблюватися в позицію кожної сторони. Його завдання - знайти найкращий варіант можливого вирішення проблеми і допомогти сторонам прийняти спільне рішення, виходячи з інтересів кожної з них. Посередник готує текст угоди, пропонує його сторонам і з урахуванням їхніх зауважень доводить роботу до логічного завершення.

6.5. Культура і етика ділового спілкування.

Слово "культура" (в перекладі з латини - вирощування, виховання, освіта, розвиток, шанування) означає історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини. Кожна епоха розвитку людини характеризується певним типом культури. Так само характеризується кожна сфера життя та діяльності людини. *Культура* - це складна цілісність, яка включає в себе знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї, здібності і звички, що набуваються і досягаються людиною як членом суспільства. Наприкінці минулого століття цим поняттям почали активно користуватися дослідники з управління та менеджери, визначаючи ним загальний клімат в організації і характерні методи роботи з людьми, а також проголошені цінності та її кредо. Проте тільки останніми роками організаційну (пізніше корпоративну) культуру

почали визнавати одним з основних показників, необхідних для правильного розуміння й управління організаційним процесом. Поняття культури стає одним з базових понять у менеджменті.

Культуру ділового спілкування можна визначити як сукупність моральних норм та уявлень, що регулюють поведінку і взаємини людей у процесі їхньої виробничої діяльності. Деякі спеціалісти у діловій культурі виділяють два прошарки: ціннісний і ментальний. Ціннісний прошарок виступає як культурний феномен, який може передаватися як традиція й обумовлює етичну сторону ділових відносин, зовнішньо виявляється як стереотип, як звична посадова поведінка, як актуальні цінності і норми, що регулюють практичну діяльність. Ментальний прошарок ділової культури пов'язаний із ситуаціями, коли звичні норми і цінності стають неефективними і люди починають конструювати нові. У країнах з високим рівнем економічного розвитку ділова культура є добре сформованою, орієнтованою на творчість, незалежність і взаємодію. На етапі формування української ділової культури виникають проблеми її взаємодії з європейською і східними культурами, її залежністю від менталітету української нації.

Високий рівень культури спілкування забезпечують такі механізми:

- комунікативні установки (тобто бажання спілкуватися на гуманістичному рівні) - я хочу це робити;
- знання про засади, механізми, стратегії, форми спілкування (тобто знання про етичні норми спілкування, прийняті у певному суспільстві; знання про психологію спілкування - категорії, закономірності, механізми сприймання й розуміння один одного) - я знаю, як це робити;
- вміння застосовувати набуті знання з урахуванням конкретної ситуації - я вмію це робити.

Етика - це уявлення про правильну або неправильну поведінку під час досягнення конкретної цілі. *Ділова етика* - це система загальних

етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх спілкування і взаємодії. Вона виявляється як на мікрорівні - це моральні відносини в організаціях, так і на макрорівні - це моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності. Ділова етика регулює відносини бізнесмена, підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками тощо. З огляду на неї відбувається:

- регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права. Йдеться про виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції; додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків, прав захисту промислової власності, справедливих умов здійснення спільної підприємницької діяльності. Окремі норми ділової етики включаються в умови договорів, як наприклад: сумлінне виконання зобов'язань, дотримання інтересів контрагента, умов договору, розумні дії та ін.;

- виконання норм та правил державного регулювання, що встановлюють заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності. Повага до закону є одним з найважливіших життєвих принципів, яким повинен керуватися бізнес, бо він може нормально розвиватися тільки в правовій державі на основі розвинутого законодавства. Водночас держава повинна сприяти підвищенню етичних норм та культури бізнесу стимулюванням чесності, сумлінності і порядності та покаранням за порушення моралі відповідними санкціями;

- регулювання відносин бізнесу із споживачами. Йдеться про сумлінне ставлення до споживача. Реклама повинна мати чесний та достовірний характер, а також задовольняти вимоги споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів,

що випускаються на ринок. Передбачається обов'язкове дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції, забезпечення інтересів споживачів;

- відносини бізнесу із суспільством. Передбачається, що керівники зобов'язані приймати рішення і здійснювати дії, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників самої організації, так і суспільства загалом;

- культури ділового партнерства - дотримання партнерських відносин, побудованих на довірі, добропорядності, чесності, почутті обов'язку, вмінні тримати своє слово; виключення обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера та ін., а також забезпечення етичного ставлення підприємця до своїх працівників, повага до людей та почуття гуманності.

У міжнародній комерційній практиці *етика бізнесу* - це сукупність норм і правил, розроблених і прийнятих на багатосторонній основі, які визначають відносини між господарськими суб'єктами різних країн, що виступають контрагентами в міжнародних угодах. З міжнародних етико-правових норм повинні виходити багатосторонні угоди, резолюції, декларації, документи, що виробляються міжнародними економічними організаціями (як міжурядовими, так і позаурядовими), до яких приєдналася країна - учасниця міжнародної угоди. Оскільки міжнародний бізнес має на увазі як ділові операції між фірмами, що виступають як незалежні суб'єкти ринку, так і внутрішньофірмові операції, які здійснюються в межах транснаціональних корпорацій (ТНК), що розташовані в різних країнах і взаємодіють між собою, то регулювання етико-правових відносин охоплює міжнародну комерційну практику в цілому і всі види операцій, які здійснюються фірмами.

6.6. Роль менеджера у формуванні етики поведінки та ділової культури

Є деякі рекомендації про те, як менеджеру формувати моральну культуру в організації:

- 1) знайти лідера й орієнтуватися на його кращі якості;
- 2) у своїх діях виходити з тих цінностей, що вже склалися в організації;
- 3) заручитися підтримкою генерального директора, власника або ради директорів;
- 4) створити кодекс поведінки, взаємин та спілкування між працівниками, між працівниками та клієнтами і партнерами по бізнесу;
 - б) активно сприяти поширенню інформації про норми та принципи, проголошені в кодексі, серед працівників; заявляти про те, що організація керується у своїх діях прийнятим кодексом і має програму здійснення викладених у ньому принципів на практиці;
 - б) зробити так, щоб кодекс працював; будувати систему оцінки персоналу на всіх рівнях на основі принципів, викладених у кодексі;
- 7) особистим прикладом показувати повагу до прийнятого кодексу.

За своїм професійним обов'язком менеджер повинен докладати зусиль до формування етичних норм поведінки, взаємодії та спілкування в організації. Видатні менеджери зазначають, що ефективність бізнесу залежить багато в чому від моральних якостей менеджера, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні, зокрема це: вірність слову, укладеному договору; почуття міри в прагненні до отримання прибутків; відповідальність за доручену справу; корпоративна солідарність; установка на підвищення кваліфікації, самовдосконалення; визнання та повага людської гідності.

Як правило, корпорації відводять менеджерам значну роль у формуванні своєї системи цінностей, принципів і норм ділової культури і

ділової поведінки, а також визначають й етичні якості, які менеджерам самим бажано мати. Так, японська фірма "Мацусіта електрик" (Matsushita Electric) у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність; справедливість; здатність до згуртування інших; скромність; упорядкованість життєдіяльності; гармонія; вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини. У Кодексі ділової етики компанії "Проктер енд Гембл" етичні принципи менеджерів сформульовані у такому вигляді: "Перед тим, як прийняти якесь рішення, поставте перед собою такі запитання: чи буде моя дія найкращою у певній ситуації; чи витримає моя дія публічне обговорення; чи буде моя дія сприяти зміцненню репутації фірми як компанії з високими етичними принципами. І якщо на всі ці запитання не зможете відповісти без сумнівів "так", краще не робіть цього". Якщо менеджер керуватиметься такими вимогами, тоді й виконання ним професійних обов'язків буде успішним. Американська асоціація вищих керівників 250 корпорацій (серед яких "Боїнг" (Boeing), "Ксерокс" (Xerox), "Джонсон енд Джонсон" (Johnson and Johnson), "Х'юлетт-Паккард" (Hewlett-Packard) та ін.) опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок про те, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами поновлення етичних цінностей у компанії.

Для того щоб відповідати подібним вимогам, менеджер повинен виховувати в собі:

- у сфері професійної етики: повагу до закону, порядність, чесність, прагнення до співробітництва, компетентність;
- у сфері ділової етики: вірність слову, відповідальність і наполегливість у виконанні зобов'язань за підписаними угодами, дотримання правил ринкових відносин;

- у сфері особистої етики: тактовність, справедливість, повагу до партнерів, контрагентів і конкурентів;

- у взаєминах з іншими: дотримуватися Золотого правила моральності.

У процесі спільної діяльності, діловому спілкуванні беруть участь усі люди. Кожна людина є особистістю з притаманними їй позитивними та негативними рисами, життєвою позицією та моральними цінностями. Дотримання кожним загальнолюдських моральних норм і правил має винятково велике значення для ефективного спілкування і досягнення взаєморозуміння між людьми. Видатний німецький учений-філософ Л. Фейєрбах писав, що людська сутність є наявною лише в спілкуванні, в єдності людини з людиною, в єдності, що спирається тільки на реальність відмінності між "Я" та "Ти".

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття спілкування та охарактеризуйте функції управлінського спілкування.

2. В чому виявляються особливості ділового спілкування?

3. Опишіть вимоги до ефективного індивідуального ділового спілкування.

4. Які Ви знаєте види колективного ділового спілкування?

5. Охарактеризуйте правила створення сприятливої атмосфери в практиці ведення переговорів.

6. Яку роль відіграють культура і етика ділового спілкування?

7. Наведіть якості, які повинен виховувати в собі та інших менеджер.

ТЕМА 7 ПСИХОЛОГІЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

- 7.1. Поняття про стиль управління.
- 7.2. Психологічні типи керівників.
- 7.3. Обличчя фірми.
- 7.4. Основні підходи до визначення мікроклімату в колективі.

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

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

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

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

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

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

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

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

Традиційна концепція стилю керівництва. Склалася вона ще в 30-ті рр. і була найпопулярнішою до середини 70-х рр. XX ст. Ця концепція ґрунтувалася на простих та очевидних елементах управління, у зв'язку з чим розкривала справді значущі стильові характеристики. Головними в структурі стилю керівництва вважали такі елементи: спосіб прийняття рішення; спосіб розподілу функцій у ході виконання завдань; форми контролю; оцінювання виконаних завдань; розподіл відповідальності.

За цими показниками в межах традиційної концепції управління виділяли авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

Авторитарний стиль. Передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість „меж компетентності”, тобто строгу визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних із 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 ще й директивним), які не підлягають обговоренню — їх потрібно чітко виконувати. Авторитарне керівництво має такі форми:

- патріархальне. Породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих не здатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

- автократичне. Більш притаманне певним інституціям, ніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

- бюрократичне. В його основі — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, ставлення до людини як до носія регламентованих функцій;

- харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних рис лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не зважаючи на них.

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

Демократичний стиль. Ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до вирішення проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітники – дуже рідко), широкій поінформованості управлінського апарату про вирішувану проблему, цілі організації, а також усіх співробітників про виконання накреслених цілей і завдань. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожен із них добровільно бере відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні спільної мети. 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 вчитися один у одного по горизонталі, коли кожен є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно до 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 в разі такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність,

співробітники — мотивацію, ініціативу та зацікавленість справами організації. Активні, творчо орієнтовані співробітники починають використовувати робочі місце та час у своїх інтересах, не пов'язаних із організацією. Цей стиль ще називають непослідовним, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що стає причиною застосування іншого стилю керівництва або поєднання кількох. Загалом стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічних рис керівника, загальної культури індивіда, рівня вимог, особливостей 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 в 70-ті рр. ХХ ст. у світі розпочали розгляд попередніх методів управління, формування нових.

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

„Відкритий” („видимий”) стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиве особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних

одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їх статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

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

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

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

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

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

Стиль „керування завданнями”. В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому стиль ще називають „режимом підпорядкування керівникові”.

Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

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

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

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

З огляду на домінуючі ознаки організації та її внутрішнє життя розрізняють типи організацій: патерналістський, бюрократичний, автократичний, авторитарний, демократичний, новаторський (табл.7.1).

Таблиця 7.1

Характеристика типів організацій і ролей керівника

Тип організації	Роль керівника	Основа (джерело) влади	Спосіб впливу	Другорядні цілі
Патерналістський	Підтримка, захист, непомітне маніпулювання	Індивідуальні риси керівника	Умовна любов, емоційна відданість	Підкорення, прийняття в колектив
Бюрократичний	Обстоювання інтересів організації	Узаконена влада, апелювання до традицій	Політичні ігри, запропоновані процедури та правила	Надійність, безпека, стабільність
Автократичний	Самовпевнене пригнічення оточуючих	Загроза, покарання	Страх, умовні примхи, фізичний вплив	Вживання організації, обмеженість влади
Авторитарний	Виконавчий директор	Експертні знання	Заохочення, санкції, взаємопідтримка	Добробут, зростання, престиж
Демократичний	Генерація, реалізація ідей, аналіз	Начальник-надійне джерело, раціональна віра	Опитування, спільний аналіз проблем і можливостей їх вирішення	Зростання, задоволення соціальних потреб
Новаторський	Натхненний організатор	Експертні знання, раціональні угоди	Спільне вироблення лінії поведінки та способу дій	Зростання, досягнення, автономність, творчість

7.2. Психологічні типи керівників.

Поняття „тип” (з грец. — відбиток, форма) висвітлює характерні риси особистості, представника певної групи людей. Характерологічними особливостями керівника є суспільна скерованість особистості, „потаємне” „Я” і стереотипи поведінки, які в сукупності становлять цілісність поняття „тип керівника”.

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

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

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

- ті, які думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.

- ті, які думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, проявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.

- ті, які відчують свідомо. Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському фактору.

- ті, які відчують інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

На основі цієї теорії в США були розроблені тести, застосування 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. Проявляють активність у роботі різних комітетів.

У своїх безпосередніх керівників створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників полягає в зниженні рівня мотивації до сумлінної праці серед кваліфікованих працівників.

Велику пізнавальну й практичну цінність мають дослідження поведінки керівників у конфліктній ситуації, на основі якої виділяють п'ять типів управлінців: конкуруючий, компромісний, той, який пристосовується, уникає та співпрацює.

Традиційна типізація стверджує, що в управлінській культурі наявні чотири основні типи керівників:

„Майстри”. Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки.

„Борці з джунглями”. Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями „людських джунглів”, де кожен прагне „з'їсти” іншого, їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди й добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб боротьби за владу.

„Люди компанії”. Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи.

„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 мають найвищі посади, 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 виділяє дві групи типів керівників:

„Опорні” — співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи „творець” і „незамінний”, які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

„Ажурні” — „прикраса” організації, створюють фон, однак, ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи, що проявляються 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, сумніви у всьому;

- „попелюшка”. Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за невдячну роботу, не претендуючи на відповідну оцінку своїх старань;

- „себелюбець”. Характеризується загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

- „діловий”. Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

- „гравець”. Здатен швидко захоплюватися здійсненням справи, але так само швидко й „охолоджуватися”. Його інтереси й мотиви нестійкі та вибіркові. У випадку жорсткого контролю та відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;

- „енергійний”. Відрізняється надзвичайною активністю;

- „архіваріус”. Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою та нецікавою.

В управлінській практиці поширені й такі типи керівників:

- „штабіст”. Йому властива висока виконавча дисципліна, самоорганізація праці, вміння діяти згідно із законом, функціональне мислення. Проте він не здатен до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;

- „борець за справедливість”. Проявляє ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняється від „скандаліста”, у якого завищений рівень домагань при недостатності кваліфікації та здібностей;

- „орач”. Ретельно виконує свої службові обов'язки, кар'єра для нього — не самоціль, а моральне заохочення, яке часто важить більше, ніж матеріальне;

- „імітатор”. Отримавши керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, він імітує бурхливу діяльність, оточує себе „привілейованими”, проявляє надмірну активність. Здебільшого йому не вистачає професійної, ділової компетентності.

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

Історія. Допомагає суб'єктам управління спостерігати, осмислювати простір і час, які відходять у минуле, максимально застосовувати набутий досвід в управлінській діяльності, у виробленні власного стилю керівництва й типу поведінки. Однак більшість керівників ігнорує ці уроки, найімовірніше через незнання їх.

Аналіз. Дає змогу спостерігати й оцінювати справи в певний момент. Для цього керівникові необхідно немало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію, бути високорозвиненою особистістю.

Передбачення. Забезпечує відчуттям впевненості перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак без усвідомлення уроків історії та 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.

7.3. Обличчя фірми.

Саме *секретар - обличчя фірми*, права рука керівника підприємства. Він є координуючим центром організації, установи чи підприємства.

Тому сучасні підприємства, організації і заклади неможливо собі уявити без секретаря. Спеціалісти цієї професії активно допомагають керівникам різних рангів якісно і організовано вирішувати поставлені перед ними завдання. Кваліфікований секретар повинен проявити свої ділові, організаторські і комунікативні якості. Постійно спілкуючись з різними відвідувачами, знайомлячись з новою інформацією, він має можливість підвищити свій інтелектуальний та культурний рівень, розширити свою обізнаність та коло інтересів, збільшити свою професійну компетентність. Поєднання розумової праці з організаторськими вміннями роблять цю професію особливо цікавою, її відносять до найбільш перспективних професій нового типу, в яких основою кваліфікації є високий рівень загальної і спеціальної освіти.

Сучасний секретар повинен досконало володіти не тільки офісним обладнанням, але й знати управлінський процес, бути обізнаним з усіма

головними питаннями розвитку цієї галузі, в якій діє фірма, організація. Він бере на себе деякі функції щодо прийняття рішень і поступово стає кваліфікованим спеціалістом з адміністрування.

Секретар отримує необхідні для керівника відомості від підрозділів або виконавців, викликає за його дорученням працівників, здійснює роботу щодо підготовки засідань, нарад, які проводить керівник. В його *функціональні обов'язки* входить підбір необхідних керівнику службових документів, перегляд документів, які адресовані керівнику, та зазначення головних моментів у них, прийняття розпорядчих, довідково-інформаційних та іменних документів до розгляду та підпису керівника. Організує прийом відвідувачів, сприяє оперативності розглядання заяв відвідувачів та пропозицій працівників.

Складність професійної діяльності секретаря полягає і в тому, що йому доводиться виконувати функції, які вимагають прийняття рішень: складання графіка робочого дня керівника і контроль за його виконанням, робота з кореспонденцією, підготовка листів.

Виходячи із складності професійної діяльності, **секретар повинен знати:**

- основи державного, адміністративного та трудового законодавства;
- основи діловодства,
- структуру та характер діяльності організації;
- посадові обов'язки співробітників;
- систему організації управлінської праці;
- послідовність роботи з різними видами службової документації та контролю за їх виконанням;
- правила організації прийому відвідувачів і застосування засобів комунікації управлінської праці;
- основи професійної етики;
- методи ведення переговорів та укладання контрактів;

- психологію ділових взаємовідносин;
- ділову лексику української мови.

Залежно від профілю установи, організації обов'язки секретаря можуть бути розширені, тому він повинен уміти:

- готувати проект порядку денного керівника на наступний день,
- щоденне складання списку поточних і незавершених справ,
- орієнтувати співробітників установи на порядок денний робочого дня керівника,
- підбирати необхідні керівникові матеріали, інформацію, службові документи,
- допомагати в роботі з періодичними і спеціальними виданнями,
- забезпечити швидкий пошук службової документації.

Крім того, він повинен уміти організовувати ділові поїздки керівника, виділяти головне з усіх письмових та усних повідомлень, бажано володіти стенографією. Працювати з диктофоном, факсом, комп'ютером, модемом, копіювальною технікою.

В обов'язки секретаря може входити обслуговування гостей під час переговорів керівника.

Ритм і режим роботи секретаря визначається робочим планом керівника. Секретар не зможе повною мірою допомагати, не знаючи його планів. Виходячи з цього, стає зрозумілою необхідність інформованості секретаря про генеральні і конкретні завдання, ієрархію цілей, які постають перед керівником у його робочих планах.

Основний предмет праці секретаря - це люди, їх організація і управління, тому ця професія належить до професій типу "людина - людина". Але секретарю доводиться часто працювати з документами, статистикою, різноманітними технічними засобами. Тому певною мірою цю професію можна віднести й до професій типу "людина - знакова система", "людина - техніка".

Вимоги професії до особистості працівника.

Секретар повинен мати добрі знання української та російської мов. Бажано володіння іноземними мовами, що дає можливість секретарю успішно просуватися по службі.

Фахово істотним для роботи секретаря є гострий слух. Він повинен безпомилково сприймати і передавати інформацію.

Секретар - це надійний помічник керівника. Важливою психологічною умовою успішної діяльності секретаря є високий рівень розвитку професійно важливих та особистісних якостей, таких як інтерес до професії, дисциплінованість, правдивість, комунікативність, точність рухів, концентрація та переключення уваги, оперативна і довгочасна пам'ять, точність сенсомоторних дій, емоційна стабільність, урівноваженість, підвищене почуття обов'язку і відповідальності. Він повинен про все пам'ятати, все передбачати, вчасно і якісно виконувати всі доручення.

За всіх обставин він повинен зберігати спокій і стриманість, поводитися тактовно, бути доброзичливим, скромним і привітним, вміти оперативно встановлювати контакти. Почуття гумору допоможе йому зняти напруження, владнати конфлікт, допомогти відвідувачам перемогти хвилювання. За потреби секретар повинен проявити наполегливість і твердість характеру, здатність до ризику.

Серед особистих рис характеру йому необхідні працелюбність, самостійність, відповідальність, ініціативність, зацікавленість у роботі і зібраність, високий самоконтроль поведінки. Перевага екстравертованості або інтровертованості не стає протипоказанням при оволодінні спеціальністю секретаря-референта, якщо ці характеристики особистості не поєднуються з нейротизмом.

Робота на комп'ютері вимагає добре розвинених моторних навичок, хорошої координації рухів, швидкості, точності, ритмічності.

Професійно важливими якостями є рівень розвитку переключення, розподілу та стійкості концентрації уваги. Робота з документами, друкування на фоні розмов відвідувачів, їх питань, телефонних дзвінків та ін. вимагає від секретаря-референта вміння зосередитися, сконцентрувати свою увагу на виконанні завдання.

Часто йому доводиться одночасно спостерігати за сигналами з кабінету керівника, за відвідувачами, друкувати і водночас відповідати за телефоном. Він повинен бути охайно одягненим і тактовним.

Різноманітність діяльності секретаря-референта вимагає активного мислення при вирішенні різноманітних завдань. Він повинен логічно і чітко висловлювати свої думки, швидко і правильно розуміти людей, які звертаються до нього особисто або за телефоном, і надати їм потрібну інформацію.

Секретарю-референту потрібна в роботі хороша пам'ять як словесно-логічна (адреси, прізвища, імена по батькові, правила оформлення документів, термінологія, скорочення), так і зорова - пам'ять на обличчя співробітників і відвідувачів.

7.4. Основні підходи до визначення мікроклімату в колективі.

Морально-психологічний клімат колективу і його динаміка Соціально-психологічний клімат визначають як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися. Динаміка цих змін зумовлена як детермінантами зовнішнього плану (матеріально-технічні, організаційно-управлінські умови), так і особливостями безпосередньої взаємодії (тобто відображенням і розумінням міжособистісних відносин). Стосовно організаційно-управлінських умов, то вони безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих

відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації.

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

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

Соціально-психологічний клімат обумовлює ставлення особистості і через них впливає не тільки на взаємовідносини, але й на світосприйняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена групи і виконує в організації наступні функції:

- 1) створює безпосередні умови життєдіяльності особистості у групі;
- 2) забезпечує зворотний зв'язок про взаємодію особистості із соціальним середовищем;
- 3) виступає фактором спільної виробничої діяльності, дія якого має суперечливий характер: або стимулюючий, який виникає при здоровому,

сприятливому соціально-психологічному кліматі, або гальмуючий, породжений негативним, шкідливим соціально-психологічним кліматом;

4) впливає на розвиток особистості залежно від свого характеру, сприяючи формуванню відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей або виникненню агресивності, недовіри, підозрливості, заздрості тощо;

5) обумовлює психічний стан і здоров'я особистості. При позитивному соціально-психологічному кліматі психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров'я. При негативному – виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які є несприятливими для здоров'я.

Умови сприятливого соціально-психологічного клімату спрямовані на задоволення потреб працівників, серед яких вирізняють три групи:

1. Внутрішні потреби у:

а) можливості вибору способів діяльності (їх задоволення забезпечує особистісну активність, відповідальність, захопленість роботою);

б) оновлення процесу своєї діяльності;

2. Особистісні потреби у:

а) визнанні (заохочення, стимулювання повинні враховувати індивідуальні потреби особистості);

б) самовираженні.

3. Зовнішні потреби у:

а) рівні психічної напруги (боротьба із стресами шляхом тренінгу, аутотренінгу);

б) чіткому розподілі функцій, вимог, прав, обов'язків. у визначенні перспектив розвитку організації.

На першій стадії розвитку колективу переважає формальна структура: працівники звертаються відповідно до посад поведінковими стереотипами, придивляються один до одного, справжні почуття частіше

за все переходять, цілі і методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється слабо.

На другій стадії відбувається переоцінка особистих і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угруповань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство. Розбіжності обговорюються більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи. Нарешті, «притирка» закінчується, чітко переглядається неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів. Виникає при цьому групове об'єднання може мати позитивну, негативну або конформістську направленість. У першому випадку перша група сприймає кращі ділові і етичні якості своїх членів, люди своєю приналежністю до даного колективу, виникаючі проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо. У другому випадку велика частина енергії колективу витрачається на участь в конфліктах між різними угрупованнями, неформальними і формальними лідерами, з'ясування відносин з іншими підрозділами. Виробничі проблеми якби відходять на другий план. Конформістська направленість характеризується чисто зовнішньо, показною заінтересованістю працівників в результатах їх трудової діяльності, байдужістю до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників знаходиться поза робочою групою: суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми і т.д.

Питання для самоконтролю:

1. Які Ви знаєте традиційні та новітні стилі управління? Чим вони відрізняються?
2. Яким чином на роль керівника в організації впливає стадія життєвого циклу та структура організації?

3. Наведіть класифікацію типів керівників та особливості їх поведінки.

4. Охарактеризуйте функціональні обов'язки секретаря та обумовлені ними вимоги до якостей особистості працівника.

5. Розкрийте значення соціально-психологічного клімату в колективі?

6. Назвіть групи потреб працівників, які має задовольняти сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

ТЕМА 8 ФУНКЦІЇ ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТІВ

- 8.1. Поняття конфлікту.
- 8.2. Функції конфлікту.
- 8.3. Класифікація конфліктів.
- 8.4. Причини конфлікту.
- 8.5. Методи вирішення конфліктів.

8.1. Поняття конфлікту. У науковій літературі конфлікт трактується неоднозначно. Існує безліч визначень цього терміну. Найбільш поширений підхід полягає у визначенні конфлікту через протиріччя як загальніше поняття і перш за все - через соціальне протиріччя.

Тим часом протиріччя і конфлікт, з одного боку, не можуть розглядатися як синоніми, а з іншої - протиставлятися один одному. Протиріччя, протилежності, відмінності - це необхідні, але недостатні умови конфлікту. Протилежності і протиріччя перетворюються на конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, що є їх носіями. Таким чином, конфлікт - це прояв об'єктивних або суб'єктивних протиріч, що виражається в протиборстві сторін.

Іншими словами, конфлікт - це процес, в якому два (або більш) індивіди або групи активно шукають можливість перешкодити один одному досягти певної мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його погляди і соціальні позиції. Термін «конфлікт», здається, може бути поширений на багато явищ, аж до боротьби з неживими предметами (у боротьбі за існування, наприклад). Але в соціальному конфлікті всі сторони представлені людьми, групами людей. Під соціальним конфліктом зазвичай розуміється той вигляд протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію або ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі таким чином,

що боротьба набуває форми атаки або оборони. Соціальний конфлікт включає активність індивіда або груп, ненавмисно блокуючих функціонування або, що завдають збитку іншим людям (групам). Відмітимо, що в конфліктології використовуються і такі терміни, як «спори», «дебати», «торги», «суперництво», «контрольовані битви», «непряме» і «пряме» насильство. У багатьох дослідників конфлікт асоціюється з масштабними, історичними змінами.

Для соціального конфлікту завжди необхідно щонайменше дві протидіючі сторони. Їх вчинки зазвичай направлені на досягнення взаємовиключних інтересів, що веде до зіткнення сторін. Саме тому всім конфліктам властива сильна напруга, яка спонукала людей так чи інакше міняти поведінку, пристосовуватися або «захищатися» від даної ситуації.

Треба згадати і про явища, близькі до конфлікту, такі, як змагання, конкуренція. В принципі, у вказаних випадках має місце протиборство сторін. Проте воно, як правило, не є загостреним до міри ворожості, і, навіть якщо ворожеча виникає (наприклад, при конкуренції), вона не супроводжується діями, що перешкоджають законній поведінці іншої сторони. Кожен діє «на своєму полі», прагнучи досягти успіху і тим уразити противника. Нерідко конкуренти використовують незаконні методи. Але при цьому дії сторін в цілому позитивні - вони прагнуть до власного максимального успіху, і придушення противника для них не самоціль. Це, звичайно, не виключає виникнення конфлікту і в ході «мирних» дій. Таким чином, конфлікт і змагання не ідентичні, але змагання може перерости в конфлікт. Це стосується і конкуренції, в якій суперники можуть перейти до прямого тиску один на одного.

8.2. Функції конфлікту. Конфлікт служить способом виявлення і вирішення протиріч. Якщо протилежні сили, їх інтереси викликають напругу, що переходить у відкрите протиборство, то природньо, цьому

протиборству рано чи пізно повинен прийти кінець. Конфлікт з його подальшим вирішенням і є одним з шляхів виходу з протиріччя.

При такому підході виникає проблема оцінки ролі конфлікту. Переважаючи, можна сказати, буденна оцінка будь-яких конфліктів однозначно негативна.

В цілому, мабуть, він таким і є - щонайменше, для однієї із сторін. Так, із-за конфліктів на виробництві, на думку багатьох дослідників, втрачається до 15% робочого часу. Є і інша точка зору, згідно якої конфлікт - не лише неминуче, але і корисне соціальне явище.

Автори, що визнають конфлікт небажаним, вважають його руйнівником (або порушником) нормально функціонуючої соціальної системи. На їх думку, в своїй початковій основі конфлікт не властивий системі і зазвичай вичерпується тоді, коли з'являться (або активізуються) ті сили в системі, які повернуть її в положення балансу і стабільності. Але звідси витікає, що вже в самому конфлікті закладена стимул-реакція до появи інститутів для підтримки системи в стійкому стані. Це і законодавча діяльність, і прийняті процедури для вирішення різних суперечок, і політичні збори, де партійні конфлікти вирішуються в «війні слів», тобто в дебатах і дискусіях, і ринок, де інтереси, що зіткаються між покупцями і продавцями вирішуються за допомогою операцій, і так далі. Звідси витікає, що навіть ті фахівці, які вважають конфлікт явищем негативним, бачать в нім деякі позитивні риси.

Інша наукова традиція розглядає конфлікт не як те, що відхиляється від норми і скороминуще явище, а як постійний і навіть необхідний компонент соціальних стосунків. Ця традиція сходить до Арістотеля, Гоббса, Гегеля, Маркса, Вебера. Відповідно до цієї точки зору, факт будь-якого дефіциту в суспільстві сам по собі достатній, аби викликати конфлікт; кожна людина в будь-якій групі намагається збільшити свою долю дефіцитних ресурсів і, якщо необхідно, за рахунок інших.

На думку Л. Козера, конфлікт усередині групи може сприяти її об'єднанню або відновленню єдності. Тому внутрішні соціальні конфлікти, що зачіпають лише такі цілі, цінності і інтереси, які не протирічать прийнятим основам внутрішньогрупових стосунків, як правило, носять функціонально-позитивний характер.

Загальна теза про те, що конфлікт - загалом нормальний стан суспільства, висловлюється і вітчизняними авторами.

Краще, якщо об'єктивно існуюче протиріччя, не доводячи до конфлікту, можна усунути мирними, цивілізованими засобами. Тому про корисність конфліктів, на наш погляд, можна говорити лише в конкретних випадках і притому досить умовно.

Вирішення протиріч - об'єктивна функція соціального конфлікту. Чи означає це, що вона збігається з цілями учасників? Ні, не означає або в усякому разі не завжди. Якщо метою однією із сторін конфлікту може бути дійсне усунення протиріччя (причому саме в її користь), то метою іншої сторони сповна може бути збереження статус-кво, ухилення від конфлікту або вирішення протиріччя без протиборства сторін. У конфлікті можуть бути зацікавлені навіть не самі протиборчі сторони, а третя сторона, що провокує конфлікт. Тому функції конфлікту, з позицій його учасників, можуть бути набагато більш багатобразні.

На міжособовому рівні функції конфлікту також суперечливі. Проблема в тому, що в більшості випадків функції конфлікту пов'язують з його негативними наслідками, оскільки вони ведуть в основному до порушення певних форм спілкування, норм, еталонів поведінки і тому подібне. Менш вивчена позитивна функція міжособових конфліктів. Конструктивні ж функції цього типа конфліктів полягають в наступному:

1) міжособовий конфлікт може сприяти мобілізації зусиль групи і індивіда по подоланню критичних ситуацій, що виникають в ході спільної діяльності;

2) «розвиваюча» функція конфлікту виражається в розширенні сфери пізнання особи або групи, в активному засвоєнні соціального досвіду, в динамічному обміні цінностями, еталонами і т.д.;

3) конфлікт може сприяти формуванню антиконформістської поведінки і мислення особи;

4) вирішення такого роду конфліктів веде до зміцнення групової згуртованості.

В цілому конфлікт виконує сигнальну, інформаційну, диференціюючу і інші функції. Що стосується його негативного сприйняття на рівні здорового глузду, то це пояснюється тим, що конфлікт легше і приємно засуджувати. В результаті буденні дискусії про те, корисні або шкідливі функції конфлікту, швидше засновані на відчуттях, чим на досвіді.

8.3. Класифікація конфліктів. Конфлікти, що є складними соціально-психологічними явищами, вельми різноманітні, і їх можна класифікувати по різних ознаках.

Необхідність класифікації конфліктів диктується дослідницькими інтересами глибшого проникнення в їх сутність, а також практичними потребами найбільш точної оцінки їх різних видів. Класифікація залежить від тих критеріїв, які беруться за її основу. Найбільш поширені класифікації конфліктів засновані на таких критеріях, як:

- 1) сторони конфліктів;
- 2) характер потреб, тиск яких викликав конфлікт;
- 3) спрямованість конфлікту;
- 4) тимчасові параметри конфлікту;
- 5) результативність конфліктів;

Залежно від сторін конфлікти діляться:

- на внутрішньоособові;

- міжособові;
- між особою і групою;
- міжгрупові;
- міжнародні.

У аспекті потреб, блокування яких послужило передумовою конфлікту, вони можуть ділитися на:

- матеріальні;
- статусно-ролеві;
- духовні.

По спрямованості конфлікти підрозділяються на:

- горизонтальні, виникаючі між діловими партнерами, колегами по роботі;
- вертикальні – між підлеглими і начальством.

Змішаними в даній класифікації іменуються ті конфлікти, в яких представлені і колеги, і керівники різних рівнів. Як показує практика, до чотирьох п'ятих всіх конфліктів в організаціях відносяться конфлікти другої і третьої групи по цій типології.

По тимчасових параметрах конфлікти підрозділяються на:

- короткочасні;
- швидкоплинні;
- тривалі, такі, що продовжуються інколи роками і десятиліттями, якими нерідко бувають державні, національні і релігійні конфлікти.

І, нарешті, по критерію результативності конфлікти діляться на два типи:

- конструктивні, нормальні, позитивні, при яких групи, де вони відбуваються, зберігають свою цілісність, а відношення між членами групи – характер співпраці, кооперації;

- деструктивні, патологічні, негативні, коли взаємини між людьми набувають нецивілізованих форм, характеру протистоянь, боротьби, ведучої навіть до руйнування і розпаду організації.

Класифікація конфліктів дозволяє орієнтуватися в специфічних проявах конфлікту і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення (табл..8.1).

Таблиця 8.1

Типологія конфліктів по Р. Дарендорфу

За джерелами виникнення	а) інтересів; б) цінностей; в) ідентифікацій
По соціальних наслідках	а) успішні; б) безуспішні; в) творчі (конструктивні); г) руйнівні (деструктивні)
По масштабності	а) локальні; б) регіональні; в) міждержавні; г) глобальні; д) мікро-,макро-, мегаконфлікти
По формах боротьби	а) мирні; б) немирні
По спрямованості	а) вертикальні; б) горизонтальні
По особливостях умов походження	а) ендогенні; б) екзогенні
По відношенню суб'єктів до конфлікту	а) справжній; б) випадковий (умовний); в) змішаний; г) помилковий; д) невірно приписаний; е) латентний
По використаній сторонами тактиці	а) «битва»; б) «гра»; в) «дебати»

Найважливіше завдання керівника будь-якого рівня – вирішення проблем регулювання конфліктів, недопущення їх переростання з

конструктивної в деструктивну форму, запобігання розростанню, генералізації конфлікту.

8.4. Причини конфлікту. Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його. Аналіз причин поведінки сторін в різних конфліктах, показує, що вони зазвичай зводяться до прагнення задовольнити свої інтереси: користь, помста, ненависть, недоброчливість, образа, незадоволення прийнятим рішенням, прагнення забезпечити себе матеріально сьогодні або в майбутньому, економічні труднощі, політичні симпатії або антипатії, прагнення до лідерства.

Причинами конфлікту є:

- масштабна конфліктна ситуація, що свідчить про протікання в суспільстві процесів соціальних дезорганізацій;
- короткочасна або тривала, більш менш глибока, інколи безповоротна дезінтеграція найважливіших суспільних структур, що забезпечують стабільність даного суспільства або спільності.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення і визначають динаміку перетікання. Серед величезної безлічі причин конфліктів виділяють так звані загальні причини, які виявляються, так або інакше, практично у всіх виникаючих конфліктах. До них відносять наступні причини:

Соціально-політичні і економічні причини пов'язані з соціально-політичною і економічною ситуацією в країні або на окремій території, на окремому підприємстві.

Соціально-демографічні причини відображають відмінності в установках і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп і ін.

Соціально-психологічні причини відображають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини; лідерство; групові мотиви; колективні думки, настрої і т. д.

Індивідуально-психологічні причини відображають індивідуальні психологічні особливості особи (здібності, темперамент, характер, мотиви і т. п.)

Другу групу причин називають приватними. Ці причини безпосередньо пов'язані з конкретним виглядом конфлікту. Тут ми назвемо лише деякі з них:

- незадоволення умовами діяльності;
- порушення службової етики;
- порушення трудового законодавства;
- обмеження ресурсів;
- відмінності в цілях, цінностях, засобах досягнення цілей;
- незадовільні комунікації.

Причини конфліктів виявляють себе в конкретних конфліктних ситуаціях, усунення яких є необхідною умовою вирішення конфлікту.

Причинність в соціальному середовищі характеризується складністю і заплутаністю. Кожна соціальна дія спричиняє за собою масу всіляких і притому суперечливих подій. Конфлікт може бути, кінець кінцем, обумовлений абсолютно нешкідливими діями індивідів або груп, що знаходяться в досить віддаленому зв'язку з протиборчими сторонами. Але якщо ми хочемо розібратися в справжніх причинах конфлікту, необхідно ретельно проаналізувати весь ланцюжок взаємозв'язків між подіями і людьми.

Аналізуючи причини поведінки сторін в різних конфліктах, неважко відмітити, що вони зазвичай зводяться до прагнення задовольнити свої інтереси. Користь, помста, ненависть, недобррозичливість, образа, незадоволення прийнятим рішенням, прагнення забезпечити себе

матеріально сьогодні або в майбутньому. Крім того, причинами конфлікту можуть бути: економічні труднощі, політичні симпатії і антипатії, прагнення до лідерства, національна гордість і багато що інше.

8.5. Методи вирішення конфліктів. Управлінська діяльність цілеспрямовано впливає на об'єкт і суб'єкт управління. Більше 85% конфліктів в системі управління вирішуються неюридичними методами.

Існує ряд точок зору на методи поводження з конфліктом. Є спрощені бачення методів, коли все зводиться до трьох типів:

- відходу від конфлікту;
- придушенню конфлікту;
- управлінню конфліктом.

Є детальні виклади вживаних методів. В цілому методи вирішення конфліктів розділяються на дві групи: стратегічні і тактичні.

Стратегічні методи — застосовуються управлінцями як база для розвитку організації, для попередження дисфункціональних конфліктів взагалі:

- планування соціального розвитку;
- інформованість працівників про цілі і щоденну ефективність організації;
- використання чітких інструкцій з конкретними вимогами до роботи кожного члена організації;
- організація матеріальної і моральної винагороди за працю найбільш результативних співробітників;
- наявність простій і доступній розумінню кожного системи начислення заробітної плати;
- адекватне сприйняття неконструктивної поведінки як окремих працівників, так і соціальних груп.

Тактичні методи, запропоновані Д.Томасом, передбачають дві базові тактики: суперництво і пристосування; і три похідні тактики: ухилення, компроміс, співпраця.

Приведемо рекомендації по найбільш доцільному використанню того або іншого стилю залежно від конкретної ситуації і характеру людини.

Стиль конкуренції, суперництва може використовувати людина що володіє сильною волею, достатнім авторитетом, владою, не дуже зацікавлений в співпраці з іншою стороною і прагнучий в першу чергу задовольнити власні інтереси. Його можна використовувати, якщо:

- результат конфлікту дуже важливий для Вас і Ви робите велику ставку на своє вирішення виниклої проблеми;

- володієте достатньою владою і авторитетом і Вам представляється очевидним, що пропоноване Вами рішення - найкраще;

- відчуваєте, що у Вас немає іншого вибору і Вам нічого втрачати;

- повинні прийняти непопулярне рішення і у Вас досить повноважень для вибору цього кроку;

- взаємодієте з підлеглими, що вважають за краще авторитарний стиль.

Стиль співпраці можна використовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, Ви вимушені брати до уваги потреби і бажання іншої сторони. Цей стиль найбільш важкий, оскільки він вимагає більш тривалої роботи. Мета вживання - розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий стиль вимагає вміння пояснювати свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих чинників робить цей стиль неефективним. Для вирішення конфлікту цей стиль можна використовувати в наступних ситуаціях:

- необхідно знайти загальне рішення, якщо кожен з підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;

- у Вас тривалі, міцні і взаємозалежні стосунки з іншою стороною;

- основною метою є набуття спільного досвіду роботи;

- сторони здатні вислухати один одного і викласти суть своїх інтересів;

- необхідна інтеграція точок зору і посилення особової залученості співробітників в діяльність.

Стиль компромісу. Суть його полягає в тому, що сторони прагнуть врегулювати розбіжності при взаємних поступках. У цьому плані він декілька нагадує стиль співпраці, проте здійснюється на більш поверхневому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються один одному. Цей стиль найбільш ефективний, обоє сторони хочуть одного і того ж, але знають що одночасне це нездійсненно. Наприклад, прагнення зайняти одну і ту ж посаду або одне і те ж приміщення для роботи. При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, яке задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна висловити: "Ми не можемо повністю виконати свої бажання, отже, необхідне прийти до рішення, з яким кожен з нас міг би погодитися".

Такий підхід до вирішення конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях:

- обоє сторони мають однаково переконливі аргументи і володіють однаковою владою;

- задоволення Вашого бажання має для Вас не дуже велике значення;

- Вас може влаштувати тимчасове рішення, оскільки немає часу для вироблення іншого, або ж інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;

- компроміс дозволить Вам хоч щось отримати, чим все втратити.

Стиль ухилення реалізується зазвичай, коли проблема, що зачіпає, не настільки важлива для Вас, Ви не відстоюєте свої права, не співробітничаете ні з ким для вироблення рішення і не хочете витратити час і сили на її рішення.

Стиль ухилення можна рекомендувати до вживання в наступних ситуаціях:

- джерело розбіжностей тривіальне і неістотне для Вас в порівнянні з іншими важливішими завданнями, а тому Ви вважаєте, що не варто витратити на нього сили;

- знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити питання на свою користь;

- у Вас мало влади для вирішення проблеми бажаним для Вас способом;

- хочете виграти час, аби вивчити ситуацію і отримати додаткову інформацію перш ніж прийняти яке-небудь рішення;

- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розтин і відкрите обговорення конфлікту можуть лише погіршити ситуацію;

- підлегли самі можуть успішно врегулювати конфлікт;

- у Вас був важкий день, а вирішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності.

Стиль пристосування значить, що Ви дієте спільно з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси в цілях згладжування атмосфери і відновлення нормальної робочої атмосфери. Томас і Килменн вважають, що цей стиль найбільш ефективний, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої сторони і коли Ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони.

Стиль пристосування може бути застосований в наступних найбільш характерних ситуаціях:

- найважливіше завдання - відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;

- предмет розбіжності не важливий для Вас або Вас не особливо хвилює те, що сталося;

- вважаєте, що краще зберегти добрі стосунки з іншими людьми, чим відстоювати власну точку зору;

- усвідомлюєте, що правда не на вашому боці;

- відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти.

Точно так, як і жоден стиль керівництва не може бути ефективним у всіх без виключення ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфлікту не може бути виділений як найкращий. Треба навчитися ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той або інший вибір, враховуючи конкретні обставини.

Таким чином, управління конфліктом вимагає від керівників високої компетентності не лише в організаційно-економічних і юридичних питаннях управління, але і в спеціальних розділах психологічних знань, що забезпечують вирішення завдань самоорганізації і організації раціональної взаємодії людей в умовах, що провокують протидію і психологічну напругу.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть можливі причини виникнення конфліктів в організації.
2. Які існують критерії класифікації конфліктів?
3. Які функції виконують конфлікти?
4. Охарактеризуйте стадії формування конфлікту.
5. Дайте характеристику стилів вирішення конфліктів, умов їх використання.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андриенко Е.В. Социальная психология: Учебное пособие. М.- 2000.- 260с.
2. Гибсон Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы.- М., 2000.- 230с.
3. Кремень М.А. Пути эффективного руководства.- Мн., 2000. – 245с.
4. Крысько В.Г. Социальная психология: Схемы и комментарии.- М., 2001.- 305с.
5. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних спец. заведений.- СПб., 2000.- 325с.
6. Поляков В.А., Дереповко И.Л. Моделирование алгоритма управления и прогнозирования в многоуровневых системах (методология применения).- Мн., 2000. – 185с.
7. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. М.: "рефл-бук"; К.: "Ваклер", 2001.- 236с
8. Розин В.М. Психология: теория и практика : [учеб. М.: издательская группа "Форум", "Инфра-М", 1998. - - (Рус. язык). 296с.
9. Социальная психология: Учебное пособие.- М., 2001. – 325с.
10. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента.- М., 2000.- 245с.
11. Шупейко И.Г. Поведение человека в организации: Учебное пособие по дисциплине «Психология управления» для студентов всех специальностей.- М., 2000.- 326с.
12. Ходаковский Е. И. Экономика и менеджмент труда (праксеологичний аспект) : [учеб. пособие . . - М.: ЖДТУ, 2004. М.: ЖДТУ, 2004. – 378с.