

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

Ющишина Лариса

**ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КОМУНІКАЦІЇ
(ТРЕНІНГ)**

Курс лекцій

Луцьк
2022

УДК 316.77
Ю-75

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №__ від __.____.2022 р.).

Рецензенти:

Войтович С. Я. к.е.н., професор кафедри маркетингу Луцького національного технічного університету.

Бегун С. І. к.е.н., доцент, заступник декана факультету економіки та управління Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Ющишина Л. О.

Ю-75 Групова динаміка та комунікації (тренінг): курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с.

Курс лекцій складено відповідно до силабусу дисципліни, навчальне видання містить лаконічне й чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять, заліку.

Рекомендовано студентам освітнього ступеня «бакалавр» спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

УДК 316.77

© Ющишина Л. О., 2022

© Волинський національний університету імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	5
НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КОМУНІКАЦІЇ (ТРЕНІНГ)»	9
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ГРУПОВА ДИНАМІКА	10
ТЕМА 1 . ГРУПОВА ДИНАМІКА ЯК НАУКОВА ДИСЦИПЛІНА	10
1.1. Вступ до курсу «Групова динаміка та комунікації».....	10
1.2. Поняття групової динаміки.....	11
1.3. Школа групової динаміки: К. Левін та Дж. Морено.....	12
1.4. Механізми функціонування групових феноменів.....	16
ТЕМА 2 . ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА РОЗВИТОК ОСОБИСТОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	19
2.1. Поняття та психологічна структура особистості.....	19
2.2. Природні властивості особистості, які впливають на роботу в команді..	22
2.3. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості.....	25
2.4. Соціальні ролі особистості.....	28
2.5. Основні положення та інструментарій Тайм-менеджменту.....	30
ТЕМА 3. ВЛАДА ТА ЛІДЕРСТВО В ГРУПІ	37
3.1. Поняття та типи влади	37
3.2. Поняття та функції лідерства	38
3.3. Теорія особливостей лідерства.....	39
3.4. Теорія лідерської поведінки	41
3.5. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства.....	45
3.6. Прийоми і методи ефективного керівництва	48
ТЕМА 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУПИ	51
4.1. Поняття та види груп.....	51
4.2. Причини створення груп і стадії їх розвитку.....	53
4.3. Особливості поведінки особистості у групі.....	55
4.4. Ухвалення рішень в групі.....	57
ТЕМА 5. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЕФЕКТИ ГРУПОВОЇ РОБОТИ. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ	60
5.1. Соціально-психологічні параметри групи.....	60
5.2. Особливості поведінки особистості у групі.....	62
5.3. Прояв групових ефектів	67
5.4. Соціально-психологічний клімат групи.....	71
5.5. Стрес та його подолання.....	79
ТЕМА 6. ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГРУПИ І КОМАНДИ	83
6.1. Динаміка групового розвитку.....	83
6.2. Робоча група і команда: схожість і відмінність.....	84
6.3. Крива командної ефективності.....	86
6.4. Побудова команди.....	87
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ	92
ТЕМА 7. СПІЛКУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ	92
7.1. Сутність понять спілкування та комунікація.....	93
7.2. Питання теорії комунікації.....	95
7.3. Соціальні інститути комунікації.....	99
7.4. Закони, принципи та правила комунікації.....	101
7.5. Складові комунікативної стратегії.....	103
7.6. Моделі комунікації.....	
ТЕМА 8. МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ В ГРУПОВІЙ АБО КОМАНДНІЙ РОБОТІ	105
8.1. Види і форми комунікації.....	105
8.2. Процес комунікації.....	107

8.3. Комунікативні мережі та стилі.....	112
8.4. Способи та моделі спілкування.....	115
8.5. Труднощі та бар'єри комунікації.....	118
8.6. Принципи активного слухання.....	121
ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І РОБОЧИХ ЗУСТРІЧЕЙ..	121
9.1. Організація ділового спілкування. Ділова нарада.....	130
9.2. Організація і техніка проведення ділових бесід.....	133
9.3. Приймання працівників і відвідувачів.....	135
9.4. Культура ділового спілкування.....	137
9.5. Психологічні аспекти ефективного ділового спілкування.....	140
ТЕМА 10. ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ.....	140
10.1. Підготовка та ведення ділових переговорів.....	141
10.2. Стадії проведення ділових переговорів.....	143
10.3. Стратегія та тактика ділових переговорів.....	146
ТЕМА 11. ПУБЛІЧНИЙ ВИСТУП І ЕФЕКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ.....	146
11.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації. Види публічного мовлення.....	147
11.2. Комунікативні вимоги до мовної поведінки під час виголошення промови.....	150
11.3. Презентація як різновид публічного мовлення.....	152
11.4. Участь у дебатах.....	154
ТЕМА 12. КОНФЛІКТИ В МІЖСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАЦІЯХ.....	154
12.1. Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках.....	157
12.2. Типи і ознаки конфлікту.....	159
12.3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів.....	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Запорукою успішної організації роботи колективу як команди та ефективного управління підприємством є знання з групової динаміки та комунікації. Дана дисципліна надає особливі навички особистості з питань: успішної адаптації до нового колективу, вмілого планування та організації робочого часу, управління стресами, запобігання

конфліктним ситуаціям, ефективного вирішення завдань між учасниками команди, усвідомлення своєї ролі у житті, відкриття здатностей до самоконтролю і самокорекції своєї особистості, мотивації та теоретичних засад управління.

Засвоєння курсу «Групова динаміка та комунікації (тренінг)» допоможе майбутньому спеціалісту об'єктивно сприймати співрозмовника при спілкуванні і прогнозувати результат комунікації; вступати в контакт і встановлювати доброзичливу атмосферу під час комунікації з бізнес партнерами; здійснювати переговори; використовувати ефективні прийоми поведінки в процесі комунікації з урахуванням правил етики бізнесу та ділового етикету; вирішувати конфлікти в діловому спілкуванні і долати комунікативні бар'єри; управляти емоційним станом у процесі ділової комунікації.

Мета курсу полягає в набутті студентами теоретичних знань та формування практичних навичок успішної адаптації до нового колективу, вмілого керування своїм часом та стресами, запобігання конфліктним ситуаціям, ефективного вирішення завдань між учасниками команди, усвідомлення своєї ролі у житті, відкриття здатностей до самоконтролю і самокорекції своєї особистості, оволодіння навичками комунікативного впливу в діловій сфері та формуванню позитивного іміджу.

Завдання курсу полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів групової роботи і комунікацій у професійному контексті, методів діагностики і управління груповою динамікою в групових і командних видах професійної взаємодії, питань розвитку особистої відповідальності, складових самомотивації, поняття та складових стрес-менеджменту, лідерства та влади, визначення соціально-психологічних ефектів групової роботи, динаміки розвитку групи і команди, специфіки процесу міжособистісної комунікації, сутності та причин виникнення конфліктів у міжособистісних комунікаціях.

Результати навчання (компетентності).

Спеціальність 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Аналітична економіка».

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК2. Здатність зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК7. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК8. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК9. Здатність до адаптації та дій в новій ситуації.

ЗК10. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК11. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК14. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ЗК15. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ЗК16. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК17. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями

Спеціальні компетентності:

СК8. Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудова відносин.

СК15. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій

менеджменту.

СК16. Здатність планувати та управляти часом.

Програмні результати навчання:

ПРН 14. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

ПРН 22. Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах.

ПРН 23. Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне, креативне, самокритичне мислення.

Спеціальність 071 «Облік і оподаткування», освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»

Загальні компетентності:

ЗК01. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК02. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК03. Здатність працювати в команді.

ЗК04. Здатність працювати автономно.

ЗК05. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК06. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК07. Здатність бути критичним та самокритичним.

ЗК12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо

Спеціальні компетентності:

СК10. Здатність застосовувати етичні принципи під час виконання професійних обов'язків.

СК11. Демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

Програмні результати навчання:

ПР17. Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.

ПР20. Виконувати професійні функції з урахуванням вимог соціальної відповідальності, трудової дисципліни, вміти планувати та управляти часом.

Спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Загальні компетентності:

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні компетентності:

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання:

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН№11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН№14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН№17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Спеціальність 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК7. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК9. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК11. Здатність працювати в команді.

ЗК12. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

Спеціальні (фахові) компетентності:

ФК13. Здатність планування і провадження ефективної маркетингової діяльності ринкового суб'єкта в кросфункціональному розрізі.

Програмні результати навчання:

ПРН6. Визначати функціональні області маркетингової діяльності ринкового суб'єкта та їх взаємозв'язки в системі управління, розраховувати відповідні показники, які характеризують результативність такої діяльності.

ПРН12. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН14. Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані маркетингові рішення.

ПРН20. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Загальні компетентності:

ЗК-5. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

Використання цих технологій для налагодження внутрішніх і зовнішніх економічних зв'язків.

ЗК-7. Здатність працювати в команді.

ЗК-10. Здатність діяти відповідально та свідомо.

ЗК-15. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

Спеціальні (фахові) компетентності:

ФК-1. Критичне осмислення теоретичних засад підприємницької, торговельної та біржової діяльності.

ФК-3. Здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин.

Програмні результати навчання:

ПРН-2. Застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.

ПРН-5. Організувати пошук, самостійний відбір, якісну обробку інформації з різних джерел для формування банків даних у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

ПРН-6. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей.

ПРН-13. Використовувати знання форм взаємодії суб'єктів ринкових відносин для забезпечення діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

ПРН-22. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ
«ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КОМУНІКАЦІЇ (ТРЕНІНГ)»**

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам.	Конс.	Форма
-------------------------------	--------	------	--------	------	-------	-------

				роб.		контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Групова динаміка						
Тема 1. Групова динаміка як наукова дисципліна.	5	1	2	2		ТР, РМГ, ПО, Т, РС/3
Тема 2. Індивідуально-психологічні властивості особистості та розвиток особистої відповідальності.	13	2	6	4	1	ТР, РМГ, ПО, Т, РС/4
Тема 3. Влада та лідерство в групі.	11	2	4	4	1	ТР, РМГ, ПО, Т, РС/3
Тема 4. Характеристика групи.	8	2	4	2		ТР, РМГ, ПО, ПЗ/3
Тема 5. Соціально-психологічні ефекти групової роботи. Управління стресом.	13	2	6	4	1	ТР, РМГ, ПО, Т, РС/4
Тема 6. Динаміка розвитку групи і команди.	11	2	4	4	1	ТР, РМГ, РЗ,Т/3
Разом за модулем 1	61	11	26	20	4	20
Змістовий модуль 2. Міжособистісні комунікації						
Тема 7. Спілкування та комунікація.	8	2	4	2		ТР, РМГ, ПО, Т, Е, ПЗ/3
Тема 8. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі.	11	2	4	4	1	ТР, РМГ, ПО, ДБ, РЗ/3,
Тема 9. Організація та проведення нарад і робочих зустрічей.	8	1	4	4		ТР, РМГ, ПО, Т, РС/3
Тема 10. Ділові переговори.	9	2	4	2	1	ТР, РМГ, ПО, Т, РС/3
Тема 11. Публічний виступ і ефективна презентація.	11	2	4	4	1	ТР, РМГ, ДС, РЗ, ПЗ/4
Тема 12. Конфлікти в міжособистісних комунікаціях.	11	2	4	4	1	ТР, РМГ, ПО, Т, РС/4
Разом за модулем 2	59	11	24	20	4	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Залік						60
Всього годин / Балів	120	22	50	40	8	100

Форма контролю*: поточне оцінювання (письмова контрольна робота (ПКР), фронтальне опитування (ФО), есе чи реферат (Е), тести (Т), ТР – тренінг, розгляд ситуаційних завдань (РС), РМГ – робота в малих групах, ДС – дискусія, ДБ – дебати, виконання практичних завдань (ПЗ), розгляд кейсів (К), модульний контроль, підсумковий контроль у формі заліку.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ГРУПОВА ДИНАМІКА

ТЕМА 1

ГРУПОВА ДИНАМІКА ЯК НАУКОВА ДИСЦИПЛІНА

- 1.5. Вступ до курсу «Групова динаміка та комунікації»
- 1.6. Поняття групової динаміки
- 1.7. Школа групової динаміки: К. Левін та Дж. Морено
- 1.8. Механізми функціонування групових феноменів

1.1. Вступ до курсу «Групова динаміка та комунікації»

Курс «Групова динаміка та комунікації (тренінг)» входить до блоку нормативних дисциплін підготовки бакалаврів економічних спеціальностей. Метою викладання курсу є вивчення законів та досвіду різних форм спілкування для формування у студентів умінь та ділових навичок у здійсненні ефективної комунікації та ефективної роботи в партнерстві з колегами та в командах, діяльність яких підпорядкована виконанню спільних проектів.

Об'єктом досліджень і вивчення в груповій динаміці є група. Кожний належить одночасно до багатьох груп. Групи є за місцем праці, навчання або життя. Деякі групи виявляються недовговічними, а їхня місія проста. Коли місія виконана, або коли члени групи втрачають до неї інтерес, група розпадається. Прикладом такої групи можуть бути кілька студентів, які збираються разом для підготовки до майбутнього іспиту або глядачі в кінотеатрі. Інколи групи можуть існувати протягом декількох років і впливати не тільки на своїх членів або навіть на зовнішнє оточення.

Найважливішою складовою групи є особистість. Центром уваги є вивчення та використання основ психології особистості в здійсненні оптимальної професійної і суспільної поведінки, закономірностей групової динаміки та їх ролі в організації ефективної сумісної роботи над командними проектами, способів переконання і впливу на працівників та уникнення стресових і конфліктних ситуацій в команді, мотивації її членів у практиці виконання виробничих завдань тощо.

Головне завдання курсу – викласти комунікацію як специфічний і важливий вид людської діяльності, необхідний в будь-якій сфері суспільного буття, подати комунікативну компетентність як складову частину професійної підготовки студента у сфері програмної інженерії та зорієнтувати студентів у колі загальних проблем психології особистості та комунікації з метою поліпшення ефективності їх професійної діяльності та суспільної поведінки.

У відповідності до виконання цього завдання в курсі піддаються аналізу питання щодо ролі та особливостей ділового спілкування, сучасні тенденції керування комунікаціями в організації, особливості взаємного впливу корпоративної культури в організації та міжособистісних комунікацій співробітників.

Значну увагу приділено питанням щодо формування навичок відповідних професійних і особистісних компетенцій, пов'язаних з ефективною побудовою групової роботи і комунікацій в професійному контексті, виявленні соціально-психологічні ефектів групової роботи та особливостей ефективної командної діяльності. Особлива увага приділяється формуванню практичних навичок організації ефективних ділових комунікацій, конструктивних міжособистісних відносин, навичок в узагальненні та аналізі ділових комунікацій, засвоєнню та розвитку комунікативних технік ведення ділових розмов, переговорів та нарад, дискусій та публічних виступів у професійній практиці.

За результатами вивчення дисципліни студенти повинні: знати: психологічні і соціальні аспекти впливу на людину; моделі поведінки та механізми їх реалізації; види конфліктів і способи їх розв'язання; механізми управління групою; стилі лідерства і керівництва; типи і засоби комунікацій при груповій роботі, комунікативні зв'язки і засоби підвищення ефективності групової роботи вміння: співпрацювати в колективі; уникати конфліктних і стресових ситуацій; володіти психологічними правилами міжособистісного та

публічного спілкування і переконання; приймати необхідні рішення з врахуванням психології особистості та групових закономірностей.

1.2. Поняття групової динаміки

Поняття «групова динаміка» в рівній мірі відноситься до всіх процесів взаємодії, які відбуваються в рамках малої соціальної групи, в тому числі воно може бути застосовано до таких процесів, як формування взаємозв'язків в групі, виникнення різних підгруп на неформальній основі, вплив одного члена групи на іншого, прийняття рішень, лідерство, взаємодія з іншими групами тощо.

Групова динаміка - це система поведінкових та психологічних процесів, що відбуваються в рамках соціальної групи (*внутрішньогрупова динаміка*), або між соціальними групами (*міжгрупова динаміка*). Вивчення групової динаміки може бути корисним для розуміння поведінки прийняття рішень, відстеження поширення захворювань у суспільстві, створення ефективних терапевтичних методик, а також у зв'язку з появою та поширенням нових ідей та технологій.

Групова динаміка лежить в основі розуміння расизму, сексизму та інших форм соціальних упереджень та дискримінації. Ці області застосування вивчаються в психології, соціології, антропології, політології, епідеміології, освіті, соціальній роботі, бізнесі та комунікаційних дослідженнях.

У сучасній літературі існує кілька значень термін «групова динаміка»:

- напрям дослідження малих груп в соціальній психології, присвячених проблемам формування і розвитку малих груп;
- вид лабораторного експерименту, спеціально призначений для вивчення групових процесів;
- набір методик, які можна використовувати при вивченні малих груп (рольові ігри, групи зустрічей, групова терапія, тренінг сенситивності і подібні методики у своїй сукупності);
- сукупність динамічних процесів, які одночасно відбуваються в групі в якусь одиницю часу і які означають рух групи від стадії до стадії, тобто її розвиток.

Подібно до того як немає єдиного визначення поняття «група», так немає і загальної згоди щодо того, що означає термін «групова динаміка». Відповідно до багатогранним розумінням групова динаміка розглядається з точки зору внутрішньої природи малих груп - того, як вони формуються, їх структури і процесів, їх впливу на окремих членів групи і на інші групи.

Групова динаміка – це сукупність внутрішньо групових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад.

З погляду на те, що групова динаміка складається з набору методик, то відповідно до цієї точки зору рольові ігри, «мозковий штурм», групи зустрічей, групи без лідера, групова терапія, тренінг сенситивності і подібні методики у своїй сукупності складають групову динаміку.

Термін «групова динаміка» використовується на Заході також для позначення певної сфери наукового дослідження. При цьому під груповою динамікою розуміється міждисциплінарна галузь соціальних наук, заснована на знаннях психології, соціології, культурної антропології та політології.

Слово «динаміка» зазвичай має на увазі наявність якихось сил, які несуть за собою будь-які зміни. Дійсно, дослідження групової динаміки направлено на процеси, за допомогою яких в групах відбуваються зміни.

Ефективність групи може бути розглянута виходячи з двох критеріїв: її продуктивності та задоволеності її членів. Ці показники залежать як від завдання, що стоїть

перед групою, так і від особливостей ситуації. Дослідження показують, що ступінь задоволеності групи не обов'язково пов'язана з груповою продуктивністю

Інший аспект групової ефективності заснований на потенційних ресурсах, які є в розпорядженні групи для здійснення її функцій. Результат цього процесу заснований на співвідношенні вкладу в групу і її оточення і «виходу» у вигляді продуктивності і задоволеності за певний період. Тому якості індивідів, що складають групу, є життєво важливими для її ефективності.

Причини виникнення та розвитку вчення про групову динаміку знаходились у різних галузях практики. У груповій психотерапії виявлялися тенденції розвитку та структурування груп, які не могла пояснити та використати жодна медична чи психоаналітична теорія. Водночас у педагогіці у зв'язку з поширенням концепції Д. Дьюї «навчання через дію» широко практикувалося формування різних групових об'єднань дітей та підлітків – усіляких клубів, команд, груп студентського самоврядування тощо. Постало питання, як управляти такими групами і як реагувати на процеси, що відбуваються в групах? Аналогічні питання були актуальними і для різних систем управління: як управляти групами людей у державному апараті, бізнесі, сфері медичного обслуговування, освіті?

У групових процесах велику роль відіграють такі аспекти взаємодії між індивідами, які не усвідомлюються або усвідомлюються недостатньо. Ці аспекти істотно впливають на соціально-психологічний клімат малої групи, разом з тим вони погано піддаються контролю та корекції внаслідок своєї латентної природи та прихованості від свідомості. Можна говорити не лише про групову свідомість, а й про феномен «групового несвідомого», яке охоплює всі взаємодії несвідомої сфери кожного члена малої групи.

Динаміка малої групи відображає і складність кожної особистості, що входить до її складу, і наявність такого групового властивості, як синергізм на основі взаємодії цих особистостей, внаслідок чого виникає цілісність, яка є чимось більшим, ніж просто суму її окремих членів. Навіть якщо взяти саму елементарну групу - діаду, то в ній ми можемо виділити принаймні три «соціальні сили», що впливають на її динаміку. Це Я-концепція однієї особистості, Я-концепція іншої особистості і, нарешті, взаємини даних людей. Кожна група характеризується неповторною своєрідністю своєї динаміки.

Поняття групової динаміки розглядається як комплекс соціально-психологічних явищ і процесів, що відбуваються всередині малої групи, що включає в себе всі етапи її життєдіяльності: народження, функціонування, прогрес, стагнацію, регрес і розпад. Група при цьому розуміється як якась спільність людей (від 2 до 20 осіб), що характеризується безпосередньою міжособистісною взаємодією її членів, розподілом позицій і ролей, наявністю загальних цілей, цінностей і норм. Перші дослідження процесів всередині групи здійснив К. Левін (роботи «Теорія поля в соціальних науках», «Вирішення соціальних конфліктів»). А надалі групова динаміка розглядалася його послідовниками: Р.Уайтом, Л. Фестінгером, Г. Келлі та іншими авторами.

1.3. Школа групової динаміки: К. Левін та Дж. Морено

Термін «групова динаміка» запровадив психолог Курт Цадек Левін для опису всіх процесів внутрішньої взаємодії членів малої групи, а згодом термін став застосовуватися до всього напряму досліджень малих груп із соціально-психологічних позицій (так звана школа групової динаміки).

Курт Цадек Левін (1890-1947) німецько-американський вчений, піонер сучасної соціальної, організаційної та прикладної психології, засновник групової динаміки та перший дослідник організаційного розвитку. Відомі праці: «Динамічна теорія особистості» (1935), «Принципи топологічної психології» (1936), «Теорія поля у соціальних науках» (1951), «Розділення соціальних конфліктів» та ін.

Дослідження у сфері групової динаміки спираються на теорію поля, яку створив К.

Левін. Її центральна ідея полягає в тому, що закони соціальної поведінки слід шукати через пізнання психологічних та соціальних сил, що його визначають. Група, на думку вченого, ніколи не перебуває в стані постійної рівноваги, в ній постійно відбувається процес взаємної адаптації її членів, який Левін називав станом квазіпостійної рівноваги. К. Левін критично ставився до психологів, які не враховують у своїх дослідженнях вплив соціального контексту. Він розглядав поведінку як функцію взаємодії між індивідом та його соціальним оточенням, яке він називав динамічним полем.

Основна проблематика даного напрямку досліджень зводилася до пошуку відповідей такі питання:

- яка природа груп?
- які умови формування?
- який їх взаємозв'язок з індивідами та іншими групами?
- які умови для їх успішного функціонування?

Основним способом аналізу динамічного поля було створення в лабораторних умовах малих груп із заданими параметрами і подальше вивчення функціонування та розвитку цих груп.

У результаті досліджень вивчалися такі характеристики груп, як етапи життєвого циклу малої групи (з моменту виникнення до розпаду); внутрішньогрупове структурування; лідерство та керівництво; міжособистісні конфлікти; самовизначення особистості групи і груповий тиск; формування групової згуртованості та сумісності; міжособистісна ідентифікація; інтрагрупова нормоосвіта; співвідношення індивідуальних мотивів та групових цілей тощо.

У неструктурованій, або новій ситуації людина почувається невпевнено, тому що психологічні напрями не визначені; іншими словами, людина не знає, яка дія призведе до якогось результату.

Сутність групи – не подібність чи відмінність її членів, а їх взаємозалежність. Група може бути охарактеризована як динамічне ціле. Це означає, що зміни у стані однієї частини змінюють стан будь-якої іншої. Ступінь взаємозалежності членів групи варіює від нескладної маси до компактної єдності.

Нагороду і покарання слід розуміти не як соціологічну чи юридичну категорію, а як психологічне поняття, так як одна і та ж дія може бути, залежно від загальної ситуації, в одному випадку – покаранням, а в іншому – нагородою.

Зазвичай легше змінити поведінку індивідуумів, зібраних у групу, ніж змінити кожного їх окремо.

К. Левін є автором численних досліджень та ініціатором низки експериментів, результати яких можна об'єднати у кілька теорій: теорія зміни поведінки, теорія внутрішніх конфліктів, теорія групової згуртованості, теорія життєвого циклу групи та ін.

Теорія зміни поведінки. К. Левін запропонував триступінчасту теорію зміни поведінки, що отримала надалі широке поширення. К. Левін вважав, що успішна зміна проходить три стадії:

- 1) «розморожування», або усвідомлення необхідності змін;
- 2) зміни – модифікація старих зразків поведінки та установок, що стосуються необхідності змін;
- 3) «заморожування» – закріплення нових зразків поведінки.

Розморожування звичок, що склалися, утруднюється, на думку К. Левіна, тривалістю існування цих звичок (традицією) та підкріпленням звичної поведінки за допомогою схвалення та визнання з боку оточення. Розморожування (позбавлення від старих звичок) протікає більш успішно в період виникнення кризи, яка ставить під питання раніше сформовані звичні норми і цінності. Зміна спрямована на критику та відмову від колишніх переконань та установок та адаптацію до нових умов та вимог. Як було зазначено в ході експериментів, зміни протікали успішніше, коли група опинялася в процесі групової дискусії та прийняття групового рішення.

Теорія внутрішніх конфліктів. Конфліктні ситуації, згідно з концепцією вченого, виникають із трьох основних схем, знаючи їх, можна до кожної ситуації підібрати рішення:

- 1) «зближення – зближення»;
- 2) «уникнення – уникнення»;
- 3) «зближення – уникнення».

Під ситуацією «зближення – зближення» Левін мав на увазі конфлікт між двома позитивними цілями, коли індивід змушений робити вибір між двома бажаними результатами. У цьому вибір однієї з них означає втрату другого. Чим рівнозначніші результати, тим глибше конфлікт, що вводить індивіда в стан болісної нерішучості. Для прийняття рішення, що виводить людину із ситуації внутрішнього конфлікту, потрібен збір додаткової інформації. Ситуація «уникнення - уникнення» виникає, коли індивід змушений робити вибір між двома небажаними результатами (вибір меншого із двох лих). Тут допоможе ретельний аналіз обох результатів (з виділенням плюсів та мінусів, підрахунком їх кількості та врахуванням ваги кожного з них).

Найбільші переживання викликає в індивіда ситуація «зближення- уникнення», коли на людину впливають сили тяжіння і відштовхування в тому самому напрямку, тобто досягнення позитивної мети пов'язане з негативними переживаннями, або ж сам по собі вихід містить у собі спочатку як позитивні, і негативні боки.

Теорія життєвого циклу групи. З точки зору теорії групової динаміки розвиток групи є послідовністю декількох стадій, що характеризуються переважанням різних факторів, що посилюють згуртованість або напругу. К. Левін та його послідовники виділяють чотири такі стадії:

- формування;
- сум'яття та конфлікт («бурління»);
- нормалізація;
- діяльність та досягнення.

Перша динамічна стадія характеризується зазвичай переважанням згуртованості над напругою та сконцентрованою членів групи на конкретизації цілей спільної діяльності. На цьому етапі відбувається процес формування первинної неформальної структури групи (найчастіше вона містить у собі три складові: «герой» – «антигерой» – «електорат»).

Друга стадія групового розвитку характеризується різким усуненням динамічного балансу «згуртованість – напруга» у бік напруги та сконцентрованою членів групи на вибудовуванні міжособистісних відносин та вирішенні питань про владу та місце кожного учасника в неформальній груповій ієрархії.

У третій динамічній стадії баланс згуртованості та напруженості досягається, коли учасники сконцентровані на нормуванні та регламентації діяльності групи. Відбувається формування внутрішньогрупової структури на раціональних та прийнятих усіма членами спільноти підставах. Ідеальний варіант результату цьому етапі – це інтеграція формальної і неформальної влади у групі.

На четвертій стадії групового розвитку згуртованість знову переважає напругу. Це найпродуктивніша стадія, оскільки саме на даному етапі всі члени групи сконцентровані на вирішенні предметних завдань, орієнтованих на досягнення спільної мети. Конфлікти, як і виникають, пов'язані, зазвичай, з відмінністю підходів до вирішення загальної задачі.

Результати досліджень К. Левіна заклали основу для майбутніх досліджень процесу організаційних змін, життєвого циклу організації, залучення працівників до прийняття рішень та інших аспектів внутрішньоорганізаційної динаміки.

Він також зробив значний внесок у вивчення проблеми стилів лідерської поведінки. Особливість його підходу полягала в тому, що всі свої висновки, гіпотези та тези він прагнув підтверджувати та доводити за допомогою соціальних експериментів, жорстко дотримуючись критеріїв наукової обґрунтованості та аргументованості.

У 1945 р. К. Левін створив центр вивчення групової динаміки в Массачусетському технологічному інституті, згодом цей центр був переведений до Університету Мічигану, де

Р. Лейкерт продовжив вивчення участі у прийнятті рішень. У 1947 р. інший учень К. Левіна–Л. Брефорд організував першу лабораторію з вивчення людських відносин.

Джекоб Леві Морено (1889-1974) – вчений, практик і дослідник, який зробив істотний внесок у розвиток школи групової динаміки. З його ім'ям пов'язано виникнення та розвиток таких методів та технік, як **соціометрія, групова діагностика, психодрама**. Його визнають творцем сучасної соціальної психології та групової психотерапії.

Соціометрія Дж. Морено вивчала процеси вимірюваної класифікації, що сприяє об'єднанню людей у гармонійних міжособистісних взаємовідносинах та створенню соціальних груп, що функціонують на максимальному рівні ефективності та з мінімальним рівнем взаємного відторгнення.

Дж. Морено був упевнений, що соціопсихопатологія групової структури може вивчатися за допомогою кількісних методів, що допомагають у визначенні установок та взаємодій серед членів групи.

У 1934 р. побачила світ його монографія «Застосування групового методу для класифікації», у якій виділяв три види емоційних зразків серед членів групи: тяжіння, огида, байдужість. Ці емоції виділялися у вигляді опитування членів групи щодо вибору того учасника групи, з яким кожен хотів би підтримувати відносини. За допомогою соціограми Дж. Морено ранжував членів групи за шкалою привабливості – відторгнення. Він усвідомлював, що переваги членів групи мають динамічний характер і залежать багато в чому від статусу члена групи та специфіки конкретної проблеми, з якою стикається група.

Дослідження малих груп за допомогою соціограми Дж. Морено при грамотному використанні та інтерпретації результатів може надати керівнику цінну інформацію про природу та різні характеристики трудового колективу та кількісно оцінити його наступні параметри:

- структура та динаміка внутрішньогрупових відносин;
- ступінь згуртованості групи;
- виявлення неформальних лідерів малої групи;
- статус (внутрішньогрупову авторитетність) інших членів групи;
- причини та рушійні сили конфліктів у групі;
- наявність та структура неформальних мікрогруповань усередині малої групи;
- ступінь задоволеності членів групи своїм статусом;
- рівень групової узгодженості (спрацьованості, успішності спільної діяльності).

Метод соціометрії Дж. Морено включає кілька етапів: збір попередньої інформації про групу, проведення соціометричного опитування, аналіз та інтерпретація отриманих даних. Первинне спостереження необхідне збору первинної інформації, постановки мети дослідження та правильного вибору питань. В результаті проведення опитування складається соціограма групи, що є графічним відображенням внутрішньогрупових зв'язків. Подальші математичні підрахунки дозволяють обчислити низку коефіцієнтів для зазначених раніше параметрів.

Результати соціометричних досліджень дозволяють визначити формальні та неформальні зв'язки у групі, побачити структуру реальних людських взаємин усередині колективу, що дає керівникам можливість конструктивно впливати на динаміку групи, ефективно вирішувати конфлікти та попереджати їх виникнення, виявляти неформальних лідерів тощо. Сучасні техніки командоутворення основ переважно саме на соціометрії Дж. Морено.

Техніки психодрами і соціодрами Дж. Морено включають драматичний елемент з реальної життєвої ситуації, пов'язаної з конфліктом. Ці техніки були спрямовані на вирішення проблем взаємовідносин індивіда та групи. Групова терапія соціодрами була спрямована на розуміння процесів реалізації групових ролей та їх впливу на процеси підпорядкування та домінування, міжособистісних відносин у групі, конфліктів, гендерних та расових стереотипів тощо.

Роботи Дж. Морено сприяли збагаченню школи біхевіоризму методами вивчення

процесів усередині неформальних груп.

Дослідження та результати Дж. Морено та К. Левіна сприяли подальшому розвитку науки в галузі проблематики групових змін, вирішення конфліктів, процесів групового тиску та інших аспектів групової динаміки. У 1960-х роках, на теоретичній та емпіричній базі даного напрямку виникає окрема галузь досліджень та наукова дисципліна – організаційна поведінка.

У рамках школи наук про поведінку було проведено безліч експериментів і зроблено чимало цікавих відкриттів у галузі психології особистості та соціальної психології стосовно управління організаціями. Зокрема, тут слід згадати експерименти Л. Коха та Дж. Френча, в результаті яких були виявлені переваги групових підходів до прийняття рішень, експерименти з вивчення міжгрупових конфліктів та методів їх вирішення М. Шеріфа, вивчення групового конформізму С. Ашем тощо.

1.4. Механізми функціонування групових феноменів

Групова динаміка охоплює всі види колективної взаємодії. Тут можна згадати такі явища, як лідерство та міжгрупові стосунки, групову згуртованість, групові рішення, проблеми становлення особистості, формування її самооцінки, боротьба зі статусом, способи реагування на інші групи тощо.

Для членів, що належать до тієї самої групи, характерна певна однорідність психічних якостей, яка відрізняє їх від членів інших функціональних груп. Група, яка складається з осіб, компетентних у виконанні певної соціальної функції, є так званою «чистою групою».

Властивістю «чистої групи» є здатність знаходити та приєднувати до себе «своїх» і виштовхувати з себе «чужих» – тих, хто не володіє відповідними особистими якостями. Завдяки цьому «чиста група» здатна до самоочищення, що дозволяє їй протистояти деградації, яка рано чи пізно загрожує будь-якій живій системі. Така живучість «чистої групи» пов'язана з тим, що її члени здатні компетентно оцінювати як одне одного, так і потенційних кандидатів у групу.

Групова динаміка охоплює усі поведінкові та психологічні процеси, що протікають у групі протягом її життєвого циклу.

К. Левін, розглядав групу як «динамічне поле в якому кожна точка пов'язана з іншими і зміна напруги в одній з них викликає тенденцію до її усунення і встановлення динамічної рівноваги в інших». Тобто з одного боку відбувається рух вперед, розвиток, з іншого – окремі члени групи чинять індивідуальний опір. Відповідно до цього К. Левін розглядав групи виходячи з так званих «групових локомоцій». Мова йде про сукупність рухів до функціонування та розвитку групи на основі узгодження дій усіх її членів. Західні дослідники вважають, що «локомоції» супроводжують такі взаємопов'язані групові змінні, як згуртованість, комунікація та конформність. Ці групові змінні є взаємопов'язаними та взаємообумовленими – кожна з них перебуває у залежності від інших і, водночас, має певний вплив на них. Тобто діють закони, які Левін визначив як:

1. Ціле домінує над частинами. Це означає, що групу не можна розглядати як суму індивідів, оскільки вона часто змінює їх індивідуальну поведінку. Ззовні легше впливати на групу загалом, ніж на поведінку окремих індивідів. За таких умов кожен індивід визнає свою залежність від інших належних до групи індивідів;

2. Окремі елементи об'єднуються у ціле. Отже, основою групи є взаємозалежність індивідів, які охочіше приєднуються до груп, з якими себе ототожнюють, а не до тих, від яких залежать, залишаючись серед осіб, до яких відчувають свою належність, навіть якщо їх поведінка є недружною.

Розвиток особистості в соціумі є процесом, за допомогою якого з часом з'являються організовані моделі мислення і поведінки людини, що й складають її унікальність. Тобто

соціалізація особистості поза групою, без співпраці й діалогу, без взаємодії та сприйняття людьми один одного не можлива.

К. Левін критикував психологів, які настільки захоплювалися вивченням індивідуальних психічних процесів, що забували оцінювати соціальні та інші зовнішні умови, які полегшували, утруднювали або іншим чином визначали мислення і вчинки індивідів. Тому вивчення механізмів групової динаміки є необхідною умовою її розкриття. У цьому контексті варто зупинитися на психологічних механізмах формування особистості. До них відносять:

1. Психодинамічний механізм, що включає три ланки: потребу - зусилля - задоволення. У процесі здійснення зусилля людина здобуває новий досвід. Це вольова поведінка, що спрямована на подолання внутрішніх перешкод на шляху досягнення мети.

2. Міжособистісний груповий механізм, який включає ряд взаємозв'язаних механізмів: психічне зараження, наслідування, механізм ідентифікації, переконання, навіювання, груповий тиск, змагання, суперництво. Дія механізму обумовлена наявністю людей, групи.

Проте контролювати і направляти групові процеси можливо за умови знання механізмів і особливостей оптимізації роботи з ними. Саме такі психологічні механізми групової динаміки забезпечують збалансованість між силами розвитку і стабілізації. Така класифікація містить дві протилежно спрямовані групи.

1. Механізми розвитку:

– **ідіосинкразійний** (від грец. *idios* – особливий, незвичний і *synkrisis* – змішування) **кредит лідера**. Модель ідіосинкразійного кредиту показує, як зароблені кредити дозволяють лідеру вчиняти дії, які були б сприйняті як відхилення, якби їх представив хтось із меншою заслугою. *Ідіосинкразійний* кредит є своєрідним дозволом групи на відхилення від групових норм (так звана девіантна поведінка). Феномен «ідіосинкразійного кредиту» є своєрідним дозволом групи на поведінку, яка відхиляється від групових норм. Передусім його надають суб'єкту а високим статусом у групі, оскільки вважається, що він більше, ніж інші, орієнтується на групу, впроваджує інновації, найкомпетентніший. Наприклад, лідерам, які зробили вагомий внесок у життєдіяльність групи, дозволено у своїй поведінці відхилятися від групових норм, експериментувати з новими можливостями. За умови коли такі експерименти з цілями, способами їх досягнення, новими формами міжособистісної взаємодії більшість груп визнає і схвалює як позитивні, їх результати можуть стати новою груповою нормою. Цей механізм сприяє створенню передумов для переходу групи на вищий рівень розвитку;

– **нормативний вплив меншості**. Термін «вплив меншості» відноситься до форми соціального впливу, яка приписується впливу постійної позиції меншості в групі. Вплив меншості, як правило, відчувається лише через певний період часу і, як правило, викликає приватне визнання поглядів, висловлених меншістю;

– **розв'язання внутрішньогрупових суперечностей**. Суперечності які лежать в основі конструктивних конфліктів сприяють розвитку групи. Внутрішньогрупові суперечності та їх вирішення, це своєрідний механізм переходу групи з одного рівня на інший. Існує кілька типів протиріч усередині групи. Це протиріччя:

а) між зростанням потенційних можливостей групи та її актуальною діяльністю;

б) між зростаючим прагненням кожного члена групи до самореалізації та самоствердження та одночасно посилюється тенденцією включення особистості до групової структури та інтеграції її з групою,

в) між поведінкою лідера та очікуваннями щодо його поведінки членів групи.

У психологічному плані конфлікт супроводжується для його учасників негативними емоційними станами, нездоровими емоціями стосовно один одного. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не зазнають при цьому негативних емоцій, або навпаки, зазнають негативні емоції, але не показують їх, не протидіють один одному, то такі ситуації є передконфліктними. Якщо в основі суперечностей виявляються суб'єктивні причини, то їх

розв'язання часто йде за деструктивним сценарієм – вони створюють соціальну напруженість і призводять до руйнування соціальної системи. Періодично неузгодженість цих суперечливих тенденцій призводить до дестабілізації групи і конфлікту. Тому велику роль у роботі менеджера відіграє розуміння структури та природи конфлікту та вміння з цим працювати.

2. Механізми стабілізації:

– **конформність** (від лат. *conformis* – подібний). Цей феномен тлумачиться як акт зміни поведінки індивіда, щоб відповідати оточуючим людям або йти разом з ними. У деяких випадках такий соціальний вплив може полягати у згоді з більшістю членів групи або в тому, щоб діяти так же, як і більшість людей у групі;

– **сумісність і спрацьованість**. Демонструє позитивний взаємний зв'язок та включає такі елементи як конгруентність потреб, компліментарність знань і навичок, спільність цінностей;

– **згуртованість**. Як стабілізуючий механізм групової динаміки, згуртованість забезпечує перетворення зовні заданої структури на психологічну спільноту людей з подібністю думок та цінностей.

Сьогодні необхідно опрацьовувати ще такий психологічний механізм як **резиліентність** – спроможність проходити крізь життєві випробування, зберігаючи при цьому психічне здоров'я та особистісну цілісність.

Це надзвичайно важлива якість, з якою ми усі народжуємося – і вона росте і міцніє з кожним досвідом подолання труднощів та викликів життя. Ми стаємо резиліентніші кожен раз, коли робимо вибір в миті випробувань. Вибирати резиліентну відповідь означає зводитися, коли падаємо; творити життя надією попри біль втрат; бути мужніми, не зважаючи на страх. Механізми резиліентності прості. Інакше не може бути – адже з ними людство пройшло через тисячоліття випробувань. Водночас сучасні наукові знання дозволяють нам розкласти компоненти психологічної стійкості на п'ять складових:

1. *Цінності*: знати сенс свого життя, своє покликання і жити згідно цього навіть у миті найважчих випробувань

2. *Ефективна дія*: організувати свою поведінку у ефективний спосіб, діяти з надією, діяти згідно цінностей, діяти разом

3. *Корисне мислення*: здатність сприйняти ситуацію і навігувати у ній з мудрими та світлими думками

4. *Взаємопідтримка та ефективна співдія*: об'єднання з іншими задля подолання труднощів, плекання спільної стійкості та глибоких життєдайних стосунків

5. *Ефективна регуляція енергії та емоцій*.

Психологічні механізми групової динаміки ґрунтуються на здатності групи керувати двома необхідними та достатніми умовами: усвідомленням індивіда приналежності до групи та дотриманням групових норм. Вивчаючи, що означає бути пов'язаним з групою; визначення того, як групові норми виводяться, застосовуються та підтримуються; і перевіряючи різноманітні способи прояву цих умов, це дослідження демонструє теоретичні основи групової динаміки. Групи впливають на поведінку індивіда, змінюючи інформацію та оцінку особистості під час прийняття рішень. Час стає критичним фактором, що визначає силу групового впливу. Хоча соціальний вплив з часом може зменшуватися, дослідження показують, що це діє лише тоді, коли домінує оцінка інформації; протилежний ефект виникає, коли домінує оцінка ідентичності.

ТЕМА 2

ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА РОЗВИТОК ОСОБИСТОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Поняття та психологічна структура особистості.

- 2.2. Природні властивості особистості, які впливають на роботу в команді.
- 2.3. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості.
- 2.4. Соціальні ролі особистості.
- 2.5. Основні положення та інструментарій Тайм-менеджменту

2.1. Поняття та структура особистості

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне і соціальне становлять нерозривну єдність.

Індивід – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти

Індивідуальність – сукупність своєрідних особливостей і властивостей людини, що характеризують людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.

Особистість – найважливіша соціальна ознака людини, яка представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які проявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення.

Психологічна структура особистості – це система визначених якостей індивіда, які відрізняють його від інших. Психологічна структура поділяється на п'ять основних підструктур особистості:

- направленість;
- можливості;
- характер;
- природні властивості особистості (темперамент);
- внутрішня уява особистості про себе, її «Я-образ».

Направленість – це система потреб, мотивів, інтересів особистості. Вона включає різноманітні властивості індивіда (переконання, ідеали, ідейні установки, світогляд тощо). Ця підструктура формується шляхом виховання, вона не має безпосередніх природних задатків. *Наприклад:* батьки виховують у дитини патріотизм, любов до землі; направляють інтереси до визначених справ (мистецтво, музика, живопис тощо); прищеплюють моральність і тим самим формують її світогляд.

Направленість пояснює причини поведінки особистості у групі, допомагає зрозуміти мотиви рішень, що приймаються. Однією з основних характеристик цієї підструктури є потреби особистості, яких величезна кількість.

Потреби – це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії. Потреби поділяються на первинні (потреби у їжі, воді, сні тощо) і вторинні (потреби, які виникають в процесі пізнання світу, набуття життєвого досвіду: потреби успіху, поваги, влади тощо). Найбільш відомими вченими, які вивчали потреби і розробили теорії їх застосування є А.Маслоу, Д.МакКлелланд, Ф.Герцберг.

На рис. 2.1 наведена одна з класифікацій потреб особистості, яка була запропонована американським вченим Абрахамом Маслоу. Визнаючи, що люди мають багато різноманітних потреб, він вважав, що їх можна згрупувати у п'ять основних категорій:

- 1) фізіологічні потреби (в їжі, воді, відпочинку тощо);
- 2) потреби в захисті від фізичних і психологічних переобтяжень;

3) соціальні потреби (приналежність до чогось або когось, прагнення соціальної взаємодії, підтримки);

4) потреби у повазі (прагнення до визнання власних досягнень з боку оточуючих);

5) потреби самовираження (реалізація своїх потенційних можливостей, удосконалення особистості).

Згідно з теорією А. Маслоу, всі вказані потреби можна розташувати у вигляді ієрархічної структури (рис.2.1).

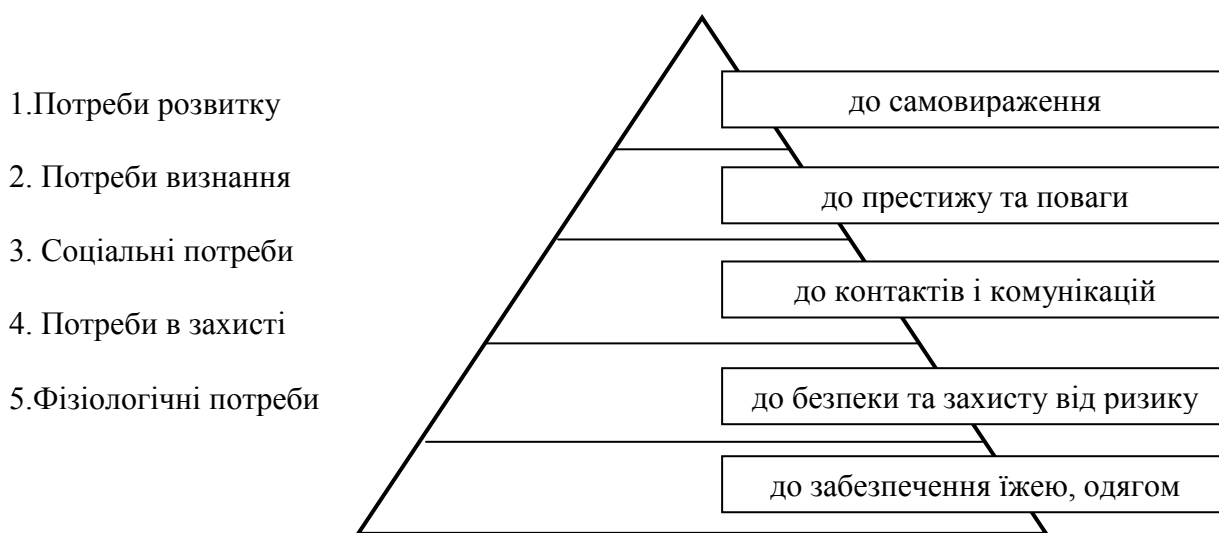


Рис. 2.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

У кожний конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка є для неї важливішою і сильнішою. На думку А. Маслоу, потреби одного типу повинні бути задоволені повністю, перш ніж інша потреба, більш високого рівня, проявиться і стане діючою.

Пізніше, в інших роботах, А. Маслоу іноді додавав ще два рівні: рівень пізнавальних здібностей та рівень естетичних потреб. При цьому сам Маслоу зазначав, що з цього правила нерідко трапляються винятки: у деяких людей потреба в самоактуалізації може виявитися важливіше, ніж потреба в любові, як деякі люди зупиняються на рівні нижчих потреб, не відчуваючи інтересу до потреб більш високим, навіть коли нижчі потреби начебто задоволені. На думку Маслоу, всі такі порушення нормального розвитку людини відбуваються в результаті розвитку неврозу або в ситуації сильно несприятливих зовнішніх обставин.

ERG-теорія К. Альдерфера. Клейтон Альдерфер у 1970-х роках модифікував ієрархію Маслоу.

- **екзистенціальні (Existence)** – потреби у існуванні;
- **соціальні (Relatedness)** – потреби у зв'язках, направлених на підтримку контактів, визнання, самоствердження, підтримки, групової безпеки;
- **розвитку (Growth)** – потреби особистісного росту, які проявляються у прагненні людини до визнання та самоактуалізації.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють індивіду відчувати, що він може задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Спонування – це бажання задоволення потреб, яке ґрунтується на відчутті браку чогось. Психологи визначили, що саме потреби та спонування – основний мотив до дії.

Мотиваційна поведінка ґрунтується на потребах і спонуканні людини. *Наприклад*: людина відчуває потребу у складній цікавій роботі і це спонукає її спробувати досягти мети, одержавши місце, яке забезпечить задоволення цієї потреби. Така діяльність в рамках досягнення мети і буде мотиваційною поведінкою.

Мотив – внутрішнє спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням визначених потреб; сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які викликають активність особистості. Мотив є основою поступку індивіда. Як правило, мотив реалізується в меті діяльності, хоча на практиці можливе неспівпадання. *Наприклад*, намагання зайняти високу посаду може бути мотивоване як бажанням боротьби з недоліками так і вищими заробітками, можливістю командувати іншими.

Інтерес – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на той чи інший предмет, відношення до предмета як до чогось для неї цінного. Інтереси особистості можуть бути вкрай різноманітні (до музики, техніки, природи тощо). Головне в даному понятті, що, проявивши цікавість до якогось предмета людина може зробити цей інтерес засобом досягнення своїх цілей.

Визначення основних інтересів особистості є досить складним процесом. На рис. 2.2. наведена схема взаємозв'язку понять «потреби», «інтереси», «мотиви», які багато в чому визначають мотиваційну поведінку особистості.

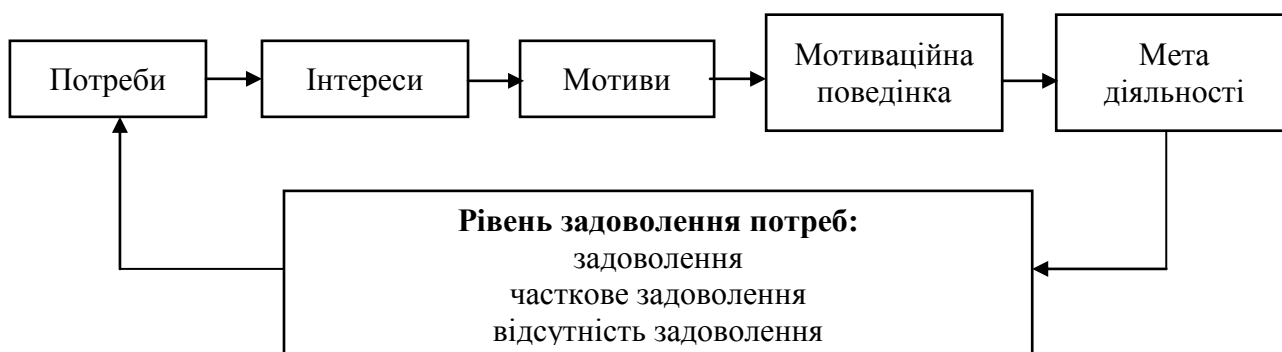


Рис. 2.2. Модель мотиваційної поведінки людини

Можливості – це здібності людини, які визначають успіх у її діяльності (знання, навички, вміння, досвід творчої діяльності). Тобто можливості можна визначити як задатки особистості у її розвитку. Ця підструктура формується у процесі навчання та виробничої діяльності і визначає у суспільстві інтелектуальне та професійне багатство людини.

Структуру особистості за З.Фрейдом становлять три інстанції:

- «Воно» – це первісна, основна центральна частина структури особистості, яка містить усе успадковане при народженні, її зміст майже цілком не свідомий;
- «Его» («Я») – це психічна інстанція, яка підпорядковується принципу реальності, постійно перебуває у зв'язку з зовнішнім середовищем і виробляє ефективні способи спілкування з зовнішнім світом;
- «Супер-Его» («Над Я») – це моральні принципи людини, що визначають прийнятність чи неприйнятність для неї певного способу поведінки.

На думку З.Фрейда, у дійсно здорової особистості Его має бути сильнішим за Воно і Супер-Его, забезпечуючи належну оцінку реальності та при цьому задовольняючи потреби Воно і несуперечачи Супер-Его. Людина із сильнішим Супер-Его керується надто суворими моральними принципами, а із сильнішим Воно – ставить задоволення понад мораллю, що може призвести до жахливих наслідків (наприклад, гвалтівник обирає задоволення, нехтуючи моральністю, що свідчить про сильне Воно).

Структуру особистості можна розглядати з погляду *загальнолюдських якостей* (відчуття, сприйняття; мислення; пам'ять; воля; емоції); *соціально-специфічних рис* (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації); *індивідуально-неповторних рис* (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

2.2. Природні властивості особистості, які впливають на роботу в команді

Природні властивості особистості – це те, що закладено в ній від народження і, як правило, характеризується такими динамічними характеристиками, як активність і емоціональність.

Активність індивіда виражається у прагненні до різноманітної діяльності, прояву себе, сили і швидкості протікання психічних процесів, рухливої реакції, тобто виступає як властивість діяльності індивіда. Проявом активності є енергійність, швидкість мовлення, стрімкість жестикуляції та ін. Активність може бути позитивною і негативною (визначається відповідністю цілей діяльності особистості цілям організації).

Емоційність виявляється ступенем нервової збудливості індивіда, динамікою його емоцій і почуттів, що характеризують відношення до навколишнього середовища.

На початку 20-х років ХХ століття швейцарський психолог К. Г. Юнг (1875-1961 рр.) запропонував психологічні особливості індивіда, які витікають із його інтересу до оточуючого світу, називати «екстраверсія – інтроверсія».

Екстраверсія – характеристика психологічних властивостей особистості, за якої індивід зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об'єктах за рахунок своїх власних інтересів через приниження особистої значущості. Екстравертам властиві імпульсивність поведінки, активність у жестах, товариськість, прояв ініціативи, соціальна адаптованість, відкритість їх внутрішнього світу.

Інтроверсія – характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти вважають свої інтереси найважливішими, надають їм вищої цінності, для них характерна замкнутість, соціальна пасивність, схильність до самоаналізу, досить складна соціальна адаптація.

Кожна людина має свої особливості психічної діяльності. Поєднання інтроверсії – екстраверсії з емоційними характеристиками визначає *темперамент* особистості.

Темперамент – це характеристика людини, а саме: темп, швидкість, ритм, інтенсивність цих психічних процесів та станів.

Темперамент визначає та забезпечує швидкість, силу та врівноваженість наших реакцій. Він проявляється у мисленні, мовленні, манері спілкування.

Темперамент – сукупність індивідуально-психологічних характеристик, що виявляються у силі, швидкості та врівноваженості нервових процесів.

Вчення про темперамент виникло у давнину. Давньогрецький лікар Гіппократ (5 ст. до н.е.), а потім римський лікар Гален (II ст. до н.е.), спостерігаючи індивідуальні особливості поведінки людини, зробили спробу описати і пояснити ці особливості.

Гіппократ вважав, що в тілі людини є чотири рідини: кров, слиз, жовч і чорна жовч. Домінування однієї з них і визначає темперамент людини.

Назви темпераментів походять від назв рідин:

- холеричний темперамент – походить від латинського слова *chole* (жовч),
- сангвінічний – від *sanguis* (кров),
- флегматичний – від *phlegma* (слиз),
- меланхолічний – від *melaschole* (чорна жовч).

За цією класифікацією кожний тип темпераменту визначається процесами збудження

та гальмування у корі головного мозку людини. Це призводить до формування визначених характеристик індивіда:

– *холерик* – сильний, неврівноважений (процеси збудження переважають над процесами гальмування);

– *сангвінік* – сильний, врівноважений, рухливий (процеси збудження і гальмування врівноважені);

– *флегматик* – сильний, врівноважений, інертний (процеси збудження і гальмування теж добре збалансовані);

– *меланхолік* – слабкий тип нервової системи (процеси гальмування переважають над процесами збудження).

Зовнішній прояв індивідів у відповідності з різноманітними типами темпераментів проявляється у наступному:

– у *холериків* – у бурхливих реакціях, відкритості, у різких змінах настрою, хиткості та загальній енергійності, спритності. Сила нервової системи дозволяє холерикові в критичні моменти працювати довго і нестримно. У цей час його здатність до концентрації сил дуже висока. Однак неврівноваженість нервових процесів холерика визначає циклічність у зміні його активності і бадьорості: захопившись якою-небудь справою, він пристрасно, з повною віддачею працює, але, як тільки сили виснажуються, холерик допрацьовується до того, що йому все несила. З'являються роздратування, поганий настрій, занепад сил, млявість;

– у *сангвініків* – у рухливості, впевненості у собі, схильності до переміни вражень, комунікабельності, товариськості. Сангвінік продуктивний діяч, але лише тоді, коли має багато цікавих йому справ, тобто при постійному збудженні. В іншому випадку він стає нудним, млявим, відволікається. Сангвінік легко переключається з однієї справи на іншу. У стресовій ситуації виявляє «реакцію лева», тобто діє активно, зберігає самовладання;

– у *флегматиків* – у повільності, інертності, холоднокровності, стійкості, замкнутості, слабкому зовнішньому прояву емоційного стану, логічності суджень. Флегматик має високу працездатність, добре чинить опір сильним і тривалим подразникам, але не здатний швидко реагувати в несподіваних важких ситуаціях. Він воліє завершити одну справу і тільки потім братися за інше. Флегматик – стратег, тому він постійно звіряє свої дії з перспективою. Флегматик міцно запам'ятовує все засвоєне; насилу відмовляється від вироблених навичок і стереотипів; не любить міняти звички, розпорядок життя, роботу і друзів. Він важко і повільно пристосовується до нових умов; нерідко довго коливається, приймаючи рішення, але, на відміну від меланхоліка, обходиться без сторонньої допомоги;

– у *меланхоліків* – у хиткості, чутливості, підозрливості, сором'язливості, схильності глибоко та емоційно переживати незначні події. Підвищена чутливість меланхоліка призводить до швидкого стомлення і падіння працездатності (потрібен досить тривалий відпочинок). Навіть незначний привід може викликати образу, сльози. Його настрої дуже мінливі, але звичайно меланхолік намагається приховати, не виявляти зовні свої почуття, не розповідати про свої переживання, хоча і схильний віддаватися їм. Він часто сумний, пригнічений, невпевнений у собі, тривожний, у нього можуть виникнути невротичні розлади. Володіючи високою чутливістю нервової системи, меланхоліки нерідко мають яскраво виражені художні й інтелектуальні здібності.

Отже, темперамент людини – якість біологічна, вроджена, а не набута. Тільки на 25% зі 100% темперамент піддається корекції. І це корекція – наше підстроювання під вимоги соціуму (навколишнього світу, суспільства). Для чого? З метою більш ефективного та успішного існування.

У чистому вигляді темпераменти трапляються рідко. У кожній людині є щось від холерика, сангвініка, флегматика та меланхоліка. Питання, ким краще бути, не має сенсу, як і питання, яка пора року краща. У кожному є свої плюси та свої мінуси. Потрібно їх знати та

діяти, вибираючи ефективну модель поведінки залежно від ситуації. Тобто не йти на поводу у природних якостей, а розвивати їх.

Успішність людини залежить не стільки від її темпераменту, як від здібностей, знань, навичок і спрямованості особистості. Темперамент не впливає на інтереси, успішність, інтелект, ділові якості – тут ми можемо самостійно розвинути наші задатки, перетворити їх на здібності. Здатність робити вибір і брати відповідальність за нього – це показники розвиненої особистості, а не прояви показників темпераменту. Знання ж власного типу темпераменту багато в чому спрощує процес пізнання себе, прийняття своїх проявів та, як наслідок, вибору власного способу життя.

У трудовій діяльності й особистих взаєминах велике значення має сумісність людей за темпераментом. Зважаючи на це, якщо ви хочете уникнути дрібних недомовок, тоді спробуйте визначити, до якого типу характеру відноситься колега чи близька вам людина.

З холериком найкраще себе почуває флегматик, тому що останній терпляче переносить емоційні спалахи першого і, крім того, імпонує йому своєю серйозністю, надійністю і відповідальністю.

З сангвініком найкраще себе почуває меланхолік: ірраціональні перемикання першого його не тільки не дратують, а навпаки, забезпечують новими цікавими враженнями і відволікають від сумних думок.

Такий вид взаємодії темпераментів можна назвати комфортністю.

Комфортність – це стійкий баланс темпераментів, де рівноважний характер спілкування і розподіл ролей не потребують будь-яких додаткових зусиль.

Існують також несумісні темпераменти. Вони взаємодіють за принципом дезорієнтації.

Дезорієнтація – стійкий дисбаланс темпераментів, де відбувається безперервне порушення стану рівноваги сторін і потрібно прикладати чимало зусиль, щоб зберегти задовільну ступінь взаємодії.

З холериком найгірше уживається меланхолік. Холерична різкість і прямолінійність боляче ранять чутливого меланхоліка, а невмотивовані меланхолічні перепади настрою виводять з себе неврівноваженого холерика. Виходить замкнуте коло взаємних подразнень.

З сангвініком погано уживається флегматик. В силу своєї раціональної інертності флегматик не встигає за жвавим і динамічним сангвініком. З іншого боку, динамізм сангвініка в очах флегматика виглядає як поспішність, поверховість, необов'язковість. Взаємні претензії один до одного не забаряться проявитися.

І в першому, і в другому випадку для збереження балансу необхідно підлаштовуватися один під одного, причому це повинні робити обидві сторони в рівній мірі. Такий вид відносин називається підстроюванням.

Підстроювання – це коливальний баланс, де періодично порушується рівновага в спілкуванні, тому обидві сторони повинні раз за разом прикладати зусилля, щоб повертати комунікацію в початковий стан.

В результаті взаємодії активність партнерського спілкування значно зростає.

І нарешті, можуть зустрітися два однакових темпераменти. Для цього виду взаємодії характерний широкий розкид показника сумісності.

Резонанс – взаємне посилення проявів кожної зі сторін, що призводять до одноманітності в спілкуванні, зумовленого креном в одну і ту ж темпераментну сторону.

Для підтримки даної взаємодії необхідно періодично прикладати зусилля для порушення монотонного стану, інакше виникатиме коливальний дисбаланс.

2.3. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості

Поведінка людини — різновид людської діяльності, форма адаптації, що здійснюється за рахунок зміни взаємодії людини з чинниками довкілля.

Поведінка людини містить у собі компоненти: **когнітивний** (розумовий), **афективний** (емоційний) і **практичний**.

Характер – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що проявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

Характер людини формується досить рано в онтогенезі і протягом його життя виявляє себе як більш-менш стійкий. В цій підструктурі все більше проявляється біологічна основа особистості, але характер не закладений в людині повністю від її народження. Його можна змінити під впливом оточуючого середовища і сформувати окремі риси характеру шляхом вправ. *Наприклад*, шляхом постійних тренувань і волевого настрою людина може сформувати у собі такі риси характеру, як працелюбність, витривалість, скромність, порядність, чуйність, та ін. Проте, ті сполучення особистісних рис, що входять у характер людини, не є випадковими. Вони утворюють чітко помітні типи, що дозволяють виявляти і будувати типологію характерів.

Тип характеру «мислитель» – тип характеру, орієнтований на пізнання внутрішнього і зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя, зумовлює низьку товарицькість, невміння розв'язувати організаційні завдання.

Тип характеру «співрозмовник» – тип характеру, товарицький, контактний, легко адаптується в новій обстановці.

Тип характеру «практик» – тип характеру, який не терпить тяганини, незавершених справ, зайвий міркувань, орієнтований на завдання що вимагають рішучих дій.

Розрізняють **рис** характеру, що визначають ставлення людини до самої себе – це почуття власної гідності, скромність, самовпевненість, образливість, егоїзм тощо, та **рис**, що виражають ставлення людини до своєї справи – ініціативність, наполегливість, працелюбність, лінощі, прагнення до подолання труднощів. Витоки характеру людини і перші ознаки його прояви слід шукати в самому початку життя.

Основну роль у формуванні та розвитку характеру дитини грає його спілкування з оточуючими його людьми. У властивих для нього вчинках і формах поведінки дитина, перш за все, наслідує своїм близьким.

За допомогою прямого навчання через наслідування і емоційне підкріплення він засвоює форми поведінки дорослих.

Формування характеру відбувається в різних за своїми особливостями та рівнем розвитку групах:

- родина, дружня компанія,
- студентська група,
- спортивна команда,
- трудовий колектив тощо.

У залежності від того, яка група є для особистості референтною і які цінності підтримує і культивує ця група, у людини розвиваються відповідні риси характеру. Властивості характеру визначаються не біологічними закономірностями (спадковими факторами), а громадськими (соціальними факторами).

Неможливо подолати окремі вади характеру (наприклад, грубість і брехливість) і виховати окремі позитивні властивості (наприклад, ввічливість і правдивість), ігноруючи центральні, стрижневі відносини особистості, а саме ставлення до людей. Іншими словами, не можна формувати лише певні властивості, виховувати можна тільки цілу систему взаємопов'язаних властивостей, звертаючи при цьому основну увагу на формування центральних, стрижневих відносин особистості, а саме відносин до людей (колективу) і праці.

Акцентуація характеру – це крайній варіант норми, при якому окремі риси характеру надмірно посилені.

Явна акцентуація характеру – крайня межа норми, що супроводжується постійними проявами граничних рис, але не призводить до соціальної дезадаптації.

Люди з *прихованою* акцентуацією можуть взагалі не проявляти характерних рис в звичайному житті. Прихована акцентуація стає явною тільки в кризових ситуаціях, які зачіпають вразливі сторони особистості.

Ці типи акцентуації можуть переходити один в інший залежно від життєвих ситуацій.

Циклоїдний тип характеру: часта зміна настрою, періодичні зміни працездатності, активність. У фазі піднесення - комунікабельні, швидко говорять, легко розв'язують проблеми тощо. У період спаду мають низьку працездатність, слабку товариськість, поганий настрій. Їх не варто призначати на роботу з постійно високим темпом праці, також для них шкідливі емоційні перевантаження.

Гіперактивний тип характеру: підвищена доброзичливість, товариськість, з усіма однаково дружелюбні, намагаються не псувати стосунків з начальством, схильні до самохвальби. Добровільно виконують громадську роботу, але багато з того, за що беруться, не доводять до завершення. Їм не варто довіряти копітку, одноманітну роботу. Головне – створити умови для вияву ініціативи, розкриття особистості.

Лабільний тип характеру: людина, яка залишилася в дитинстві. Щира, наївна, примхлива. Емоційна лабільність виражається в частих і безпричинних змінах настрою. Люди з такою особливістю характеру вкрай чутливі, схильні відкрито демонструвати емоції по відношенню до оточуючих, відрізняються соціальною чуйністю і товариськістю. Навіть незначна подія може цілком змінити емоційний стан. Для них дуже важливий гарний психологічний клімат у групі.

Астено-невротичний тип характеру: виявляється в примхливості, підозрливості, підвищеній дратівливості. Боїться навколишнього світу, того, що люди принесуть йому біль і засмучення. Хворе самолюбство, постійно думає про себе і близьких і аналізує стан здоров'я їх і своє. Негативне слово в його адресу ранив його як по живому. Має швидку стомлюваність при будь-якої розумовій праці – таким людям не слід доручати прийняття відповідальних рішень.

Нестійкий, депресивний тип акцентуації: сильно схильний до впливу ззовні. Живе без радості. Сон поганий: тривожний, часто прокидається. Настрій зазвичай, від так собі до поганого. За життя песиміст і цінує в собі це. Енергії немає. Часто йому просто не щастить.

Демонстративний тип характеру: зайва суєта, метушня, рекламування своєї роботи, прагнення до успіху, мати гарний вигляд перед іншими – мало чи

не єдина риса цього типу характеру. Люди з таким характером не здатні критично побачити себе збоку, неминуче відчувають труднощі, якщо в організації не враховують їх особистісно-психологічної своєрідності. Не вагаючись, їм можна доручити рекламу продукції. Добре, якщо вони одержуватимуть задоволення не тільки від основної роботи, а й від участі в художній самодіяльності, реалізуючи свої природні задатки.

Тривожно-відповідальний (тривожно-педантичний) тип акцентуації. Відповідальний, завжди переживає за процес і результат. Ну, подумаєш, треба зробити ще раз, треба так треба. Завжди готовий до катастрофи. Інтелектуальний, але вірить в прикмети і ритуали. Трохи авантюрний, за складом характеру, чесний, не злобливий і не заздрисний. У дорослих представників цього типу акцентуації збільшується почуття відповідальності, пунктуальність. Намагається виконувати закон і не потрапляє в міліцію.

Шизоїдний тип характеру. Дитиною любить грати один, любить більше суспільство дорослих, малорухомий, багатий інтелектуально. Його світ - схеми і числа, відлюдник. Інтуїція відсутня. Як правило є білою вороною, відгороджений від оточуючих.

Параноїдальний тип. Завжди енергійний, навіть якщо хворіє, не може довго лежати, і нічого не робити, не сумнівається у своїй правоті, діє рішуче. Цілеспрямований не любить базікати і філософствувати. Стиль життя – боротьба

Епілептоїд. Знаючий життя, реаліст, завжди має рацію на його думку, і часто прав виявляється насправді. Думає, що він єдиний хороший. Товариський, ошадливий, але любить азартні ігри. У любові і відносинах власник, ревнивий. Завжди знає як правильно, і як краще. Розумний, справедливий, але не терпить у інших власної думки.

Сенситивний. Нерідко сенситивні акцентуації проявляються в комплексі неповноцінності, сором'язливості, підвищеної вразливості. Інтереси таких особистостей часто лежать в інтелектуальній та естетичній сфері.

Тип характеру, що застрягає: схильність до деспотизму, самореклами. Такі люди злопам'ятні, що зумовлено стійкістю і малорухомістю переживань. Свіжу ідею вони сприймають, лише зрозумівши її. Застрягання на почутті, думці, справі спричиняють надмірну деталізацію, підвищену охайність (охайно прибирає робочий стіл, ретельно розкладає папери тощо). Людям із таким характером варто доручати облаштування виробничого, службового приміщення.

Екстравертивний тип характеру: висока контактність, відкритість до інформації, рідко вступають у конфлікти; у спілкуванні з друзями, на роботі часто віддають лідерство іншим, готові уважно вислухати співрозмовника, прийти на допомогу, однак легко опиняються під впливом інших людей, схильні до поширення чуток тощо.

Інтровертивний тип характеру: низька контактність, відірваність від реальності, схильність до філософських роздумів, намагання уникати конфліктів, надають перевагу самотності, у стосунках з іншими стримані, принципові, нерідко проявляють надмірну впертість, у відстоюванні своїх поглядів вони не завжди послідовні, об'єктивні.

Маніпулятор – це людина, яка свідомо, підсвідомо і не усвідомлено своєю поведінкою нейтралізує, приглушає справжню людську природу, звівши людину і її близьких до рівня речей, підвладних управлінню і контролю.

Е. Шостром виокремлює маніпулятивні системи:

1. *Активний маніпулятор* – намагається керувати іншими за допомогою активних методів, не демонструє своєї слабкості у стосунках; знаходить задоволення у контролі над іншими людьми, у реалізації своєї ролі «гнобителя», використовуючи своє соціальне становище (батько, старший брат, учитель, начальник); для нього особливо значуща система прав і обов'язків, табелів рангів, яка дає змогу ставитися до інших людей як до маріонеток.

2. *Пасивний маніпулятор* – вважаючи, що не може контролювати власне життя, свідомо дозволяє розпоряджатися собою активному маніпулятору; нерідко прикидається безпомічними, вдає із себе «пригнобленого», використовуючи свої млявість і пасивність, певним чином змушує активних маніпуляторів думати і працювати за них.

3. *Маніпулятор, що змагається* – його характеризує ставлення до життя як до стану, що вимагає постійної пильності, оскільки завжди можна щось виграти чи програти. Життя для нього – битва, де всі інші – суперники. Така людина коливається між методами «пригноблюючого» і «пригнобленого» і тому є чимось середнім між пасивним і активним маніпулятором.

4. *Байдужий маніпулятор* – ні на що не сподівається, намагається уникати контактів з навколишнім середовищем.

Актуалізатор – це людина, яка розглядає себе і інших як особистостей і осіб, що наділені унікальними можливостями та здатна більш активно проявляти свій внутрішній потенціал (термін А. Маслоу).

Цей тип об'єднує людей, які активніше, ніж середній індивід, виявляють внутрішні потенції і тому живуть повно ціннішим і багатшим життям.

Якщо стиль життя маніпулятора містить такі основні елементи, як неправда, неусвідомленість, контроль і цинізм, то філософія життя актуалізатора ґрунтується на чесності, усвідомленості, волі, довірі.

2.4. Соціальні ролі особистості

«Я – образ» («Я–концепція») – характеристика, яка визначає поведінку особистості в соціумі; внутрішня уява індивіда про себе. Суть даної концепції полягає в усвідомленні

кжною людиною своєї індивідуальності, неповторності, свого «Я», того, яким індивід бачить себе у минулому, теперішньому і майбутньому.

«Я–концепція» була запропонована американським психологом Карлом Р. Роджерсом (1902-1987 рр.). Вона формується в процесі взаємодії особистості з оточуючим середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції її поведінки. Вона визначає відносно стійку, більш-менш усвідомлену систему уявлення індивіда про себе, на основі якої він будує свої відносини з іншими людьми. Дане поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, здібності, орієнтації, самоповагу, впевненість у собі.

Практичний зміст даного поняття полягає в тому, що всі наші відносини з оточуючим світом будуються, виходячи з бачення свого «Я». На основі використання даного поняття К. Роджерс запропонував систему психотерапії, під назвою *індирективної*, яка покликана забезпечити подолання дисонансу між реальним досвідом і «Я–концепцією» особистості.

Компоненти «Я–образу» наведені на рис. 2.3.

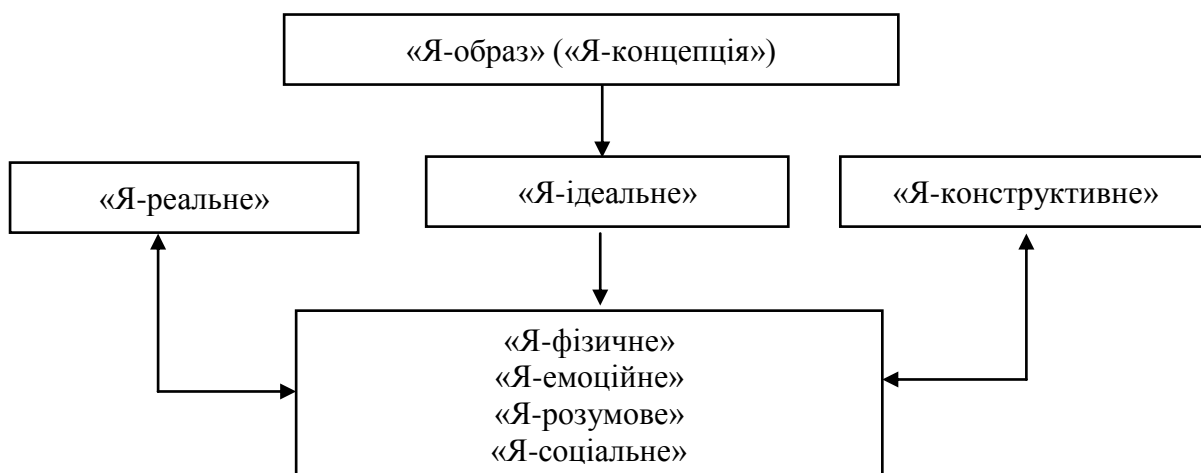


Рис. 2.3. Складові «Я-образу»

«Я– реальне» – це «Я» у теперішньому, воно є синтезом установок само сприйняття і само відношення. *Наприклад*, я – студент економічного факультету денної форми навчання.

«Я–ідеальне» – сукупність якостей і характеристик, які індивід хотів би бачити у себе. «Я–ідеальне» іноді може підміняти «Я–реальне», тоді людина живе ілюзією самозакоханості, її необхідно весь час хвалити, адже заперечення проти вона не чує.

«Я–конструктивне» – наше бачення свого майбутнього, воно трансформує елементи нашого ідеального в мету діяльності.

Наприклад, вивчити іноземну мову для того, щоб у майбутньому бути конкурентноспроможним на ринку праці і отримати цікаву роботу. Кожне з вище перерахованих «Я» включає в себе декілька складових.

«Я – фізичне» – фіксує загальну уяву про тілесні параметри особистості, її привабливість. *Наприклад*, я середнього зросту, розумний, освічений, цікавий у спілкуванні.

«Я – емоційне і розумове» – наскільки ми задоволені собою, своїм розвитком.

«Я – соціальне» – це відношення до себе з точки зору місця у соціальних відносинах.

Сформоване самосприйняття особистості лежить в основі взаємовідносин цієї особистості з оточуючими. *Наприклад*, у індивіда сформувалась висока самооцінка. Але в разі провалу на відповідальному іспиті чи звільнення з роботи настає внутрішній дискомфорт, який може призвести до внутрішньоособистісного конфлікту. В залежності від розвиненості особистості, виниклий конфлікт може призвести або до наполегливої праці, пошуку роботи, або до тривалого стресу.

У людській свідомості закладені психологічні механізми захисту свого «Я-образу», вони необхідні для підтримання психологічної рівноваги і психологічного комфорту особистості. Разом з тим ці ж механізми можуть ускладнити сприйняття критичних зауважень, оскільки порушують єдність створеного уявлення про себе. Неадекватне уявлення про себе створює багато психологічних бар'єрів (спілкування, ігнорування інформації, чужої думки) і конфліктність поведінки. Реакція індивіда багато в чому визначається соціальною зрілістю особистості, допустимими для неї формами поведінки, прийнятими в колективі соціальними нормами.

Американський соціальний психолог Джордж Г. Мід (1863 – 1931 рр.) запропонував теорію інтеракціонізму, тобто теорію соціальної взаємодії, у відповідності з якою визнається здатність особистості приймати роль іншої людини, уявляти, як її сприймають партнери по спілкуванню і відповідно конструювати власні дії. Ця теорія отримала назву теорії «соціальних ролей».

Суть цієї теорії полягає у розгляданні поведінки особистості в кожній конкретній ситуації як поведінку актора у відповідності з роллю. Діапазон і кількість ролей визначається різноманіттям соціальних груп, видів діяльності і відносин до яких залучається особистість. Роль розглядається як визначений шаблон, стереотип, модель поведінки людини, об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або особистих відносин. Роль визначається своєю назвою, позицією індивіда і функцією, яку вона виконує в системі соціальних відносин.

Соціальні ролі особистості обумовлені місцем індивіда у системі об'єктивних соціальних відносин. На протязі всього життя людина грає багато соціальних ролей, виходячи з функцій, які їй доводиться виконувати: «батька», «чоловіка», «дитини», «спідлеглого», «начальника», «покупця» тощо. Кожна з цих ролей складається із завдань, які повинен вирішувати «актор», і з поведінки в цій ролі відповідно очікуванням оточуючих.

Якщо поведінка індивіда відповідає очікуванням оточуючих про дану роль, то він нормально ними сприймається. Якщо ж не відповідає, то оточення може відштовхнути від себе таку особистість, вимагаючи зміни поведінки, інакше виникне конфлікт.

В залежності від характеру міжособистісних відносин виділяють наступні ролі: міжособистісні, внутрішньогрупові, індивідуальні.

Міжособистісні ролі являють собою форму поведінки індивіда, яку очікує від неї інша людина через відносини, що склалися між ними (у сім'ї, між родичами, між друзями). Розподіл міжособистісних ролей пов'язаний з передісторією реальних почуттів, які виникли між людьми. Після розподілу ролей починають складатися визначені звички, традиції взаємовідносин і відповідні рольові очікування. Відповідно зміні характеру взаємовідносин можуть змінюватися і почуття, а встановлені міжособистісні ролі вимагають визначених дій, які вступають у протиріччя з бажанням. *Наприклад*: вітати зі святом тих, з ким не хочеться спілкуватися але треба; приймати поради старшого співробітника, знання якого застаріли.

Внутрішньогрупові ролі – це форма поведінки, якої очікують від особистості члени групи в яку вона входить. У кожної особистості складається свій визначений стереотип поведінки у колективі відповідно до виконуваних функцій і репутації серед членів групи.

У різних колективах одна і та ж сама людина може мати різні статуси і репутацію. Виділяють наступні внутрішньогрупові ролі: «ерудит», «організатор», «генератор ідей», «виразник норм» та ін. *Наприклад* «ерудит» – визнаний авторитет у колективі з усіляких питань, знавець різних даних; «організатор» – людина, організаторські здібності якої визнані оточуючими, йому притаманний здоровий і практичний глузд, висока працездатність, самодисципліна; «генератор ідей» – серйозний, неординарний член колективу, який постійно висловлює нові, цікаві ідеї; «виразник норм» – розсудлива людина, яка сама строго дотримується норм і закликає робити так само інших членів колективу.

Розподіл ролей у колективі (групі) здійснюється поступово, з часом. Сукупність цих ролей являє собою неформальну структуру колективу, вплив якої на згуртованість і працездатність групи дуже значний. Вимагання ролі, тобто передбачувана оточуючими поведінка даної

особистості у конкретній ситуації, може увійти у протиріччя з бажанням самого індивіда, що призводить до конфліктів.

Індивідуальні ролі – це ролі, які зафіксувалися у поведінці людини відповідно до сформованого у неї «Я-образу», повторюваності форм поведінки у різних за змістом умовах і з різними людьми.

У відповідності з цими ролями виділяють типи особистості, поведінка яких створює складнощі при спілкуванні з ними. Наведемо деякі прийоми спілкування з такими особистостями.

«Задерикувата людина» – часто виходить за межі професійної бесіди, нестримана, нетерпляча, своєю позицією і підходом бентежить колег і несвідомо наводить їх на те, щоб з ним не погоджувалися, спорили. Форма поведінки з нею – залишатися в межах професійної бесіди і намагатися зберігати спокій; спростовувати його безглузді твердження слід аргументовано, із залученням всіх інших співробітників.

«Всезнайка» – завжди все знає краще за інших, вимагає слова, всіх перебиває і заважає. Форма поведінки – вимагати від інших співбесідників висловити визначену позицію по відношенню до його тверджень.

«Базика» – часто і нетактовно усіх перебиває, не звертає уваги на час, який він витрачає на свої запитання та відступи. Форма поведінки – максимально тактовно його зупинити, обмежити час виступу, увічливо, але твердо спрямовувати на предмет бесіди.

«Неприступний співбесідник» – замкнутий, часто відчуває себе за межами часу та простору тому, що все не варто його уваги, він все знає краще за інших. Форма поведінки – зацікавити в обміні досвідом, визнати його знання і досвід, навести приклади з кола його інтересів.

В залежності від того, хто визначає необхідну поведінку особистості, виділяють ролі *офіційні і стихійні*.

Офіційні ролі – пов'язані з вимогами організації в якій працює особистість у відповідності з функціональним розподілом праці.

Стихійні ролі – визначаються стихійно, мимовільно під час соціальної взаємодії у групі. Іноді люди самі визначають ролі для себе і розподіляють для інших (рольові відносини у родині).

У професійній діяльності роль є основним організаційним поняттям, вона описує визначену роботу. В офіційних ситуаціях роль стає пропонованою роботою, функції і обмеження якої можуть бути зафіксовані у письмовому вигляді (посадові інструкції, положення про підрозділи). Існує регламентація соціальних ролей: норми моралі та етики; всі види законодавчих актів і законів; установчі документи (статут, установчий договір, посадові інструкції, положення про підрозділи, правила внутрішнього розпорядку тощо); контракти і договори.

2.5. Основні положення та інструментарій Тайм-менеджменту

Час – міра тривалості існування всіх об'єктів, характеристика послідовної зміни їхніх станів у процесах зміни та розвитку.

Час – один з найважливіших факторів, що впливає на економічні процеси, він характеризує їх динаміку, проявляється у формі звіту часу, тривалості протікання процесів, дат економічних подій, періодів економічних циклів.

Прийнято виділяти два типи часу – об'єктивний (зовнішній) і суб'єктивний (внутрішній).

Об'єктивний час – загальний для всіх людей (секунди, хвилини, години, доба, рік тощо), їм вимірюють тривалість подій, він строго структурований і незмінно служить еталоном, відповідно з яким живе людство. Він не піддається контролю, оскільки є фізичною

реальністю, але щоб не втратити ні секунди, складаються розклади та графіки, аналізується, скільки часу знадобиться для вирішення поставлених завдань і досягнення цілей.

Суб'єктивний час більше абстрактний, ніж об'єктивний, так як не піддається вимірюванню, що не обчислюється хвилинами або днями і є відчуттям часу. Він неоднаковий і трансформується в залежності від виду діяльності, протікає з неоднаковою швидкістю через почуття і дії людини, тому є підконтрольним типом часу. Відчуття «занурення у свої справи, забуваючи про час» і є суб'єктивний час, де немає абсолютно ніяких обмежень і тиску об'єктивного часу, що дозволяє втілювати в життя нездійсненні завдання, хоча іноді їм нехтують. Даний тип часу дозволяє повністю реалізувати свої здібності і творчий потенціал, поглинаючи всю увагу, внаслідок чого об'єктивний час розчиняється і людина «втрачає рахунок часу».

Як видно з вищевикладеного, неможливо дати якесь одне правильне визначення часу. Людина повинна сама сформулювати індивідуальне поняття цього ресурсу, яке буде враховувати суто особисте ставлення і відчуття, що, можливо, потребуватиме серйозних роздумів. Для цього, ймовірно, доведеться проаналізувати свої відчуття, емоції, вчинки, що мають відношення до часу.

Управління ресурсом часу – термін є неоднозначний, оскільки час не можна примножити або накопичити, його неможливо повернути назад, отже, необхідно навчитися встигати зробити за мінімальний термін максимальну кількість найбільш значущих справ для просування до життєво важливих цілей.

У випадку ефективного управління ресурсом часу людина отримає незаперечні переваги і може навіть змусити працювати час на себе: досягати більшого за менший час; стати більш організованими, внаслідок чого скоротити витрати часу на відволікаючі справи і дрібниці; навчитися зосереджуватися на найважливіших питаннях, в результаті чого зросте ефективність прийнятих рішень, з'явиться більше простору для творчості та вільного часу для себе.

Серед основних методів управління часовим ресурсом, які сприяють вирішенню проблеми щодо ефективного і розумного управління своїм часом, можна назвати систему управління часом Б. Франкліна, матрицю пріоритетів Д. Ейзенхауера, часовий принцип В.Парето, систему АБВ-аналізу, метод «Альпи». Розглянемо їх докладніше.

Метод «Альпи». Для експрес-розробки плану робочого дня або робочого тижня можна скористатися також відомим методом «Альпи», який відносно простий і після деяких вправ займає не більше 10 хвилин. Він передбачає реалізацію наступних п'яти стадій, що базуються на використанні основних принципів і правил планування робочого часу:

- 1) складання повного переліку робіт на поточний період з урахуванням попереднього їх розподілу за пріоритетністю виконання;
- 2) визначення планованої тривалості кожної з намічених до виконання завдань і загального бюджету робочого часу;
- 3) резервування робочого часу;
- 4) прийняття рішень з делегування робіт, намічених керівником до виконання;
- 5) контроль і перенесення незавершених заходів, що дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію для проведення аналізу структури фактичних витрат робочого часу і приступити до пошуку можливих шляхів вдосконалення роботи.

Система управління часом Бенджаміна Франкліна заснована на базових принципах класичної системи управління часом, які передбачають, що будь-яка глобальна задача, що стоїть перед людиною, ділиться на підзадачі, а ті в свою чергу – на ще більш дрібні підзадачі. Візуально цей процес можна представити у вигляді багатоступінчастої піраміди, а застосування системи – як процес поетапного зведення цієї піраміди (рис.2.4).

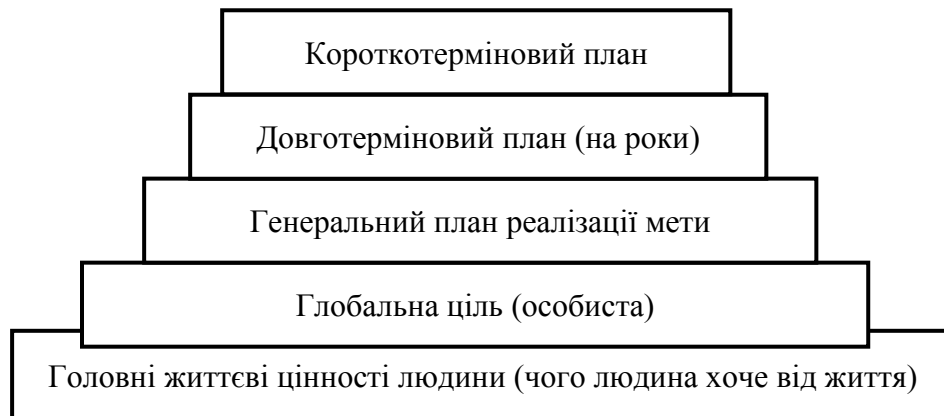


Рис.2.4. Система Б. Франкліна

Перераховані плани не є чимось постійним, їх рекомендується регулярно переглядати і коригувати (наприклад, план на день – на протязі дня; короткострокові плани – з періодичністю 1-2 тижні; довгострокові – не рідше одного разу на 4-6 місяців; генеральний план і глобальна мета – 1 раз на рік).

Більшість людей, що застосовують систему Б.Франкліна, відзначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок чіткого планування самої діяльності.

Метод Дуайта Ейзенхауера. Метод, запропонований президентом США, генералом Дуайтом Ейзенхауером, є досить простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли необхідно швидко прийняти рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи.

Залежно від терміновості і важливості Д. Ейзенхауер запропонував чотири пріоритетності справ (табл. 2.1). Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на роботу, а терміновість – наскільки оперативно планується виконати це завдання. І хоча справи мають тенденцію міняти ступінь своєї терміновості і важливості, але на якийсь певний момент можна визначити ці показники для себе.

Розглядаючи представлену матрицю, варто відзначити, що:

До *термінових і важливих справ* (1) відносяться справи, несвоєчасне виконання яких призведе до значного збитку для всієї подальшої роботи. За них слід братися негайно і виконувати самому. Успішні люди займаються справами такої категорії на тій стадії, коли вони вже важливі, але ще не термінові, – тоді можна користуватися допомогою інших людей, планувати час та ін.

***Менш термінові і важливі завдання* (2)**, як правило, можуть почекати. Труднощі тут виникають тоді, коли завдання рано чи пізно перетворюються на термінові. Тому повинна існувати можливість перегляду ступеню важливості цього типу і повне або часткове доручення іншим співробітникам. За керівником залишається тільки контроль термінів вирішення задач даної групи. Саме ці справи зазвичай дають найбільшу віддачу, якщо планувати свою кар'єру і успіх.

***Термінові і менш важливі справи* (3)** потрапляють під категорію небезпеки «поспіху», і в результаті існує ризик цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговане, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей. Поряд з тим, ви можете сприяти мотивації в роботі і кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

***Менш термінові і менш важливі завдання* (4)** дуже часто «осідають» на письмовому столі. Від завдань несуттєвих і нетермінових слід утримуватися, частіше вдаючись до

кошику для паперів. Пастка, в яку потрапляє більшість людей, полягає в тому, що вони займаються в основному справами третьої і четвертої категорії, в той час як не справляються зі справами першого і другого типу. Часто це відбувається тому, що справи типу (3) і (4) зробити простіше і їх результати виявляються відразу наочними, що психологічно зміцнює людину в підтвердженні власної ефективності. Послідовно застосовуючи в практиці професійної діяльності роботи метод Д. Ейзенхауера, керівник може значно підвищити продуктивність, і результативність своєї роботи.

Таблиця 2.1

Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера

	Термінові справи	Менш термінові справи
Важливі справи	<p><i>1 - важливе і термінове</i></p> <p>вирішення криз; невідкладні завдання; проекти, у яких «горять» терміни здавання</p>	<p><i>2 – важливе і менш термінове</i></p> <p>планування нових проектів; оцінка отриманих результатів; превентивні заходи; налагодження відносин; планове виконання проектів; визначення нових перспектив, альтернативних проектів</p>
Менш важливі справи	<p><i>3 – менш важливе, але термінове</i></p> <p>перерви; деякі дзвінки; наради; розгляд невідкладних матеріалів; громадська діяльність</p>	<p><i>4 – менш важливе і менш термінове</i></p> <p>рутинна робота; деякі листи; дзвінки; «поглиначі» часу; розваги</p>

Метод управління часом В. Парето. Наступний метод управління часом був запропонований італійським економістом Вільфредо Парето. Відомі також і інші назви даного методу – «правило 80/20», «принцип найменших зусиль», «золоті пропорції планування часу». У загальному вигляді основну ідею можна сформулювати так: усередині групи або множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в групі.

В. Парето встановив, що люди в соціумі діляться на тих, кого він назвав «впливовою меншістю» і «тривіальною більшістю». «Впливова меншість» становить 20 % населення, в той час як на його частку припадає 80% всього багатства. Пізніше він виявив, що практично будь-яка сфера діяльності в економіці підпорядковується знайденому їм принципом. Парето продемонстрував його дію на безлічі прикладів. Так, принцип встановлює, що 20% виробленої роботи забезпечують 80% отриманих результатів.

У кожному разі, поки не виконані завдання з головних (20%), не варто братися за виконання завдань з категорії другорядних (80%). Ефективні та успішні люди навчилися починати роботу з самого важливого і значимого завдання, що стоїть перед ними, в результаті вони завжди досягають більшого, ніж інші, і частіше їх супроводжує успіх.

Дію методу В. Парето можна представити у вигляді табл. 2.2, де зафіксовано основний принцип тимчасового менеджменту.

Таблиця 2.2

Принцип часу В.Парето

Витрати ресурсу часу	Внесок в основний результат
80% витраченого часу (численні «другорядні» проблеми)	20% підсумкового результату

20% витраченого часу («життєво важливі» проблеми)	80% підсумкового результату
---	-----------------------------

Згідно представленої теорії можна зробити висновок стосовно до робочої ситуації керівника: *за перші 20% часу досягається 80% результатів, інші ж 80% витраченого часу приносять лише 20% загального підсумку.*

Метод пріоритетів, або «АБВ-аналіз», являє собою ефективний спосіб класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. Перевага цього методу полягає в його простоті й ефективності. Його техніка виходить з досвіду, що частки більш важливих і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними. Багато керівників вже працюють за цим принципом, і до найважливіших завдань вони приступають в першу чергу.

За допомогою букв «А», «Б» і «В» завдання поділяються на три класи відповідно до їх значимості.

Завдання категорії «А» обов'язкові для реалізації, інакше можуть виникнути серйозні ускладнення. Якщо таких завдань і заходів декілька, оцінюється внутрішня пріоритетність, наприклад «А1», «А2».

Завдання типу «Б» якщо не будуть зроблені, виникнуть невдоволення або позбавлення, але в будь-якому випадку наслідки будуть відносно м'якими і непорівнянними з наслідками невиконання завдання типу «А».

Завданням типу «В» є те, що було б добре зробити, але що не тягне за собою ніяких істотних наслідків для роботи. Діяльність, яку можна доручити комусь іншому, робота, яку можна було б взагалі не робити, виконувана за звичкою або та, що вже втратила свою актуальність на сьогоднішній день.

«Аналіз АБВ» ґрунтується на наступних закономірностях:

- **найважливіші завдання** (категорія «А») складають приблизно 15% від загальної кількості справ керівника, а внесок цих задач для досягнення цілі складає близько 65%;
- **важливі завдання** (категорія «Б») складають близько 20% загального числа справ, значимість яких також приблизно 20%;
- **менш важливі і несуттєві завдання** (категорія «В») становлять близько 65% усіх справ, а значимість їх складає всього лише 15%.

Згідно з висновками «аналізу АБВ», встановлення пріоритетів – основне правило ефективної техніки особистої роботи. Необхідно усвідомлювати, що ви не все можете і не повинні робити; встановлюйте пріоритети і починайте з найважливіших справ, щоб з їх допомогою забезпечити більшу частину загального ефекту.

Питання, що наведені нижче, можуть полегшити процес прийняття рішень при плануванні та виявленні завдань категорії А.

Завдяки виконанню яких завдань ми найбільшою мірою наближаємося до втілення головної мети (цілей року, місяця, тижня, дня)?

Чи можна за рахунок виконання одного єдиного завдання вирішити відразу декілька інших?

Завдяки виконанню яких завдань можна внести максимальний вклад у досягнення загальної мети підприємства, відділу, робочої групи тощо?

Виконання яких завдань принесе найбільшу користь, найбільшу грошову винагороду?

Невиконання яких завдань може мати найгірші наслідки?

Аналіз витрат часу, складання листка «денних перешкод» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Формуляр денних перешкод

	Перешкоди, інтервал часу (від _____ до _____)	Тривалість, хв	Телефонна розмова або відвідувач	Хто	Причини перешкод
--	---	-------------------	--	-----	---------------------

Корисно фіксувати все, що відриває від справ: Н – начальник, К – колега, П – підлеглий, С – секретар, Кл – клієнт, Рд – родина, Ін – інші.

До перешкод часу відносяться:

- телефонні розмови,
- неорганізований обмін інформацією між відділами,
- невміння слухати інших,
- колеги, що відволікають від роботи,
- технічні проблеми з комп'ютерами,
- глобальна мережа Інтернет, чаювання і перекури,
- бюрократія,
- недосконалість організаційного планування,
- прагнення все зробити відразу і багато іншого – загалом, все те, що заважає ефективно працювати.

Для боротьби з ними необхідно проводити щоденний аналіз, а саме перераховувати перешкоди, при цьому зазначаючи, скільки часу вони відняли у Вас.

В стовпець «зовнішні причини» заносяться об'єктивні, не залежні від дій причини виникнення перешкоди - описуються розгорнуто і максимально точно, наприклад, якщо це відвідувач, то вказати хто саме (П.І.Б.), з якого питання.

У стовпці «внутрішні причини» описуються суб'єктивні, безпосередньо пов'язані причини виникнення перешкод, наприклад такі стани, як апатія, втрата інтересу до роботи, неухважність тощо.

У стовпчик «ідеї» вписуються зауваження, міркування, пов'язані з тим, як можна позбутися перешкод, краще організувати власну роботу, змінити характер спілкування з різними людьми.

Потім необхідно оцінити важливість перешкод за певний час.

Керуйся цими правилами - і керувати своїм часом буде легко!

Правило 1. Не вбивай час. Всі ми час від часу вбиваємо свій час – безглуздим переглядом новин і фотографій в соцмережах, іграми на комп'ютерах і смартфонах. І що цікаво – в основному ми знаємо свого ворога в обличчя. Дуже важливо не тільки розпізнати його, а й почати діяти. Вбивати час не варто ні тоді, коли тобі нема чим зайнятися (ти просто привчаєш себе це робити), ні тим більше коли у тебе купа справ. Просто постав крапку, відмовся від безглузвих занять і час з'явиться!

Якщо ти не можеш відмовитися від таймвейстерів – відводь для них певний час протягом дня. Це може бути 30 хвилин до обіду або ж 30 хвилин до кінця робочого дня. Найважливіше – не починати сидіти в соцмережах і іграх на початку робочого дня або після роботи вдома – може затягнути на довго.

Правило 2. Став часові рамки. Завжди складай список всіх справ і тоді ти не будеш витрачати час на з'ясування того, що потрібно робити – готовий план на день буде вже готовий. Радимо робити план на тиждень в неділю. Обов'язково оцінювати свої реальні сили, не ставити собі надзавдання, але й не бути поблажливим щодо себе.

Правило 3. Живи за планом. Комусь ця порада може здатися нудною, але план виховує в нас пунктуальність і відповідальність перед собою. Докладний графік на день переносить економію часу на новий рівень. У тебе вже все розплановано, немає часу щоб витрачати час, і якщо ти впорася з завданнями раніше покладеного – таймвейстери будуть сприйняті як винагорода, що теж непогано. Крім того, веди повний список справ – записуй в план все, аж до телефонних дзвінків. Таким чином ти наглядно побачиш, що в тебе занадто багато справ, щоб витрачати час даремно.

Правило 4. Закінчуй розпочате. Багатозадачність – це добре, але не всім під силу. Постарайся завжди доводити справу до кінця, а коли у тебе на виконання є тільки певні часові рамки – ще краще! Завжди звертай свою увагу і силу на одну річ, – так ти врятуєш себе від витoku енергії.

Правило 5. Шукай підтримку. Зробити все самостійно можна, але це важко. Не відмовляйся від допомоги друзів, рідних, близьких. Вони можуть допомогти тобі в деяких справах, а значить ти зможеш приділити більше уваги денним завданням. Роби своє життя легшим, не ускладнюй його!

Правило 6. Люби себе та свій час. Це найголовніше кредо в тайм-менеджменті. Навіть якщо тобі вдалося знайти всього 10 хвилин, похвали себе навіть за це, адже це вже досягнення. Згодом ти зможеш «одержати» півгодини вільного часу. Тож хвали себе й удосконалюйся далі!

ТЕМА 3

ВЛАДА ТА ЛІДЕРСТВО В ГРУПІ

- 3.1. Поняття та типи влади
- 3.2. Поняття та функції лідерства
- 3.3. Теорія особливостей лідерства
- 3.4. Теорія лідерської поведінки
- 3.5. Теорія випадкового (ситуаційного) лідерства
- 3.6. Прийоми і методи ефективного керівництва

3.1. Поняття та типи влади

Влада – це потенційне вміння змінювати інших. Залежність від влади виникає тоді, коли з огляду на сповідування певних цінностей одні люди вважають себе залежними від інших.

Існує чимало суперечок щодо питання ефективності використання влади, і це найдискусійніший аспект управління. Протидія владі – це вплив, що його підлеглий справляє на лідера. Це означає, що взаємозалежність виникає тоді, коли обидві сторони мають значення одна для одної, зважають і беруть до уваги думку одна одної.

Існують такі джерела влади:

- узаконеність (система правил) – домовленість між членами колективу, що люди, які обіймають певні посади, можуть вимагати від інших певних дій (поведінки). Ця система визначає допустимий рівень свободи дій кожного члена колективу при ухваленні рішень. Основним показником при цьому є місце кожного члена в ієрархічній структурі колективу;
- система стимулювання – стимулює роботу шляхом розподілу винагород і рідко застосовує покарання;
- система примусу – стимулює роботу шляхом застосування покарань і рідко застосовує винагороду. Як правило, її застосовують до окремих осіб. Видом покарання в командній ситуації (системі) може бути ізоляція особи від решти членів суспільства/колективу;
- система неофіційних правил – коли особа або група осіб орієнтується на оцінку іншими певної інформації. Така суб'єктивна інформація стосується, зокрема, робочих обов'язків людини. Інколи така інформація є неофіційним правилом, яке впливає з уміння особи пристосуватись до роботи в команді;
- референтна система – як правило, розвивається повільно і переважно пов'язана з умінням особи регулювати міжособистісні стосунки. Слід розрізнити зв'язок між інформацією і владою, адже основним джерелом влади, зокрема в ієрархічній установі, є контроль над інформацією та її тлумаченням, а важливим джерелом влади є впевненість в досягненні організаційної мети внаслідок того, що організація є відкритими системами.

Слід розрізнити і обставини влади. Використання того чи того джерела влади має вплив на людей лише за наявності певних умов та обставин, таких як здатність знайти альтернативу шляхом контролю завдань – через контроль дозволених дій і зв'язків; шляхом контролю знань – якщо не дотримуються санітарно-гігієнічних норм, порушують склад та умови експлуатації навчального обладнання; шляхом обслуговування колективу через контроль тривалості й умов праці; через диференціацію, адже кожна установа повинна мати кадровий резерв осіб-претендентів; через централізацію (той чи інший характер та особливості взаємостосунків між керівниками і підлеглими).

Такі обставини влади не є її джерелами, однак вони визначають її вплив на оточення. Якщо особа має владу, то вона повинна реалізувати її шляхом впливу. Вплив можливий в одній з таких форм, як:

- примушування – виявляється через залякування;

- взаємодія – спирається на задоволення інтересів обох сторін;
- обґрунтування – спирається на вміння керівника переконати.

Організаційна політика діє тоді, коли керівники для досягнення своєї особистої мети намагаються вплинути на оточення шляхом використання політики, яка не зумовлена їхніми робочими обов'язками. Саме за допомогою надання певних владних повноважень керівники можуть стати чутливішими до потреб підлеглих та ефективніше заохочувати їх до участі у справах підприємства. Однак таке явище й досі є рідкісною рисою керівників через низку причин:

- неналежне ставлення до підлеглих (лінощі, некомпетентність, перенапруження),
- власну невпевненість (побоювання втратити владу),
- потребу в контролюванні підлеглих, наділених повноваженнями (це стосується особистого стилю управління).

Найнижчою межею при наданні повноважень є брак влади, найвищою – зловживання нею.

Надання повноважень включає в себе розподіл влади, відповідальності, підзвітності і результатів. Воно допомагає людям посилити свою впевненість стосовно можливостей самостійного виконання роботи і з огляду на це відрізняється від звичайного виявлення влади когось над кимось.

Влада керівника, на перший погляд, у повному обсязі визначена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладено лише потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як сформується його стосунки з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами. Влада – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі.

3.2. Поняття та функції лідерства

З'ясування суті проблеми формування лідерських якостей особистості вимагає наукового розкриття понять «лідер» і «лідерство». До кінця XIX ст. – початку XX ст. у науковій літературі ці терміни розглядалися з точки зору політики й економіки, з 1930-х рр. вони отримали поширення в соціальній психології після опублікування досліджень, здійснених у США К. Левінім і його послідовниками щодо теорії конфліктів.

Згідно з довідниковими виданнями лідер (від англ. leader – ведучий) – це особистість, яка користується найбільшим авторитетом, впливом у будь-якому колективі; особа, яка посідає провідне місце серед інших, подібних. Необхідно підкреслити, що різні науки мають власний погляд на тлумачення поняття «лідер», що зумовлено специфікою кожної окремої науки.

Так, у філософській літературі термін «лідер» розглядається дуже рідко, однобічно і поверхово. Лідером визнається найбільш авторитетний член організації або соціальної групи. Його особистісний вплив дозволяє йому відігравати головну роль у різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях. Водночас деякі учені зазначають, що авторитет лідера має неформальний характер і виникає стихійно. Соціологія й економіка вбачають у лідері члена групи, який користується великим авторитетом, впливом у будь-якому колективі, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи. Політологія визначає лідера як особу, яка очолює політичну партію або іншу суспільно-політичну організацію. У психолого-педагогічній науці поняття «лідер» розглядається достатньо широко: це член групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників; член групи з найвищим статусом, за яким визнається право приймати рішення у значущих для групи ситуаціях; людина, яка завдяки своїм особистим якостям здатна виявляти ініціативу, має значний вплив на членів соціальної групи; член групи, за яким група визнає право ухвалювати відповідальні

рішення у значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особистість, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків.

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства. Внаслідок цього сформувались три основні підходи до лідерства:

1. Підхід з позиції лідерських якостей.
2. Підхід з позиції лідерської поведінки.
3. Ситуаційний підхід до лідерства.

Кожен з цих підходів має наукові концепції лідерства, які пояснюють це явище. Далі розглянемо ці концепції детальніше.

3.3. Теорія особливостей лідерства

Взаємовідносини правителя та підданих привертала увагу багатьох поколінь філософів. У стародавній міфології вождів зазвичай наділяли божественними, надлюдськими здібностями. Описуючи стародавні війни, філософи давнини Геродот і Плутарх говорять передусім про діяння великих полководців, вождів, відзначаючи їхні надзвичайний розум, дух, міцну волю, визначні риси організаторів, здатних багато чого передбачати, вгадати, покликати людей на подвиг, посіяти в них віру в перемогу.

У Платонових діалогах вустами Сократа стверджується, що керівникові треба бути красномовним, уміти управляти. Платон підкреслював, що правитель повинен отримати належне виховання, бути мудрим, тому що саме мудрість потрібна для управління людьми. На його думку, добродетельність царів – філософствувати; добродетельність підданих – підкорюватися. Філософ звертав увагу на те, що правитель повинен не тільки вміти впливати на підлеглих примусом, але і бути здатним переконувати людей. Вплив на розвиток різних концепцій лідерства мали праці відомих французьких психологів Жана Габриєля Тарда (Jean Gabriel Tarde) й Гюстава Лебона (Le Bon Gustave).

Всі найбільші досягнення людства – результат діяльності великих особистостей; послідовники ж, що становлять переважну більшість, тільки наслідують видатних людей. У цьому наслідуванні Ж.Г. Тард вбачає основний закон соціального розвитку. Послідовників він позначає терміном «юрба» і вказує на їхню відсталість, невміння міркувати, рабську покірність сильному. Лідер же, на думку Ж.Г. Тарда, в ім'я прогресу повинен боротися з відсталістю юрби. Захоплювати її нововведеннями, вміти «бити» юрбу «по нервах» і цим домагатися успіху і підпорядкування.

Г. Лебон трактує умови взаємодії юрби та лідера трохи інакше. Він стверджує, що юрба (послідовники) відіграє головну роль в суспільному житті і домінує над лідером, задає йому мету, завдання і програму поведінки. Юрба може скинути лідера і піти за тим, хто пообіцяє їй нову ілюзію. Тому лідер повинен іти за юрбою, використовувати свою владу – свідомо або підсвідомо.

Приблизно до 60-х років найбільшою популярністю користувалася так звана *теорія рис лідерства*. Ця теорія визнає неповторність характерних рис лідера, тому лідерство можна розглядати у вигляді сукупності видатних рис особистості, що забезпечують лідерам можливість зайняти провідну позицію й утримувати владу в своїх руках завдяки цим унікальним рисам.

Істотний недолік теорії рис лідерства – положення про те, що здатність бути лідером є природженою рисою. Лідер наділений певними рисами від народження (інакше кажучи, вони перейшли до нього генетично). Здатність керувати властива обмеженому колу людей, що визначають суспільно-історичний процес.

Теорія рис лідерства не відзначала тієї важливої обставини, що лідерство, виконання його функцій саме по собі формує або принаймні сприяє формуванню потрібних якостей у суб'єкта лідерських процесів. Криза теорії «рис лідерства» приводить до того, що дослідники переносять свою увагу на інші фактори, що впливають на лідерські процеси.

Одним з основоположників нової теорії лідерства є американський психолог Ральф Мелвін Стогділл (Ralph Melvin Stogdill), який висунув гіпотезу, з якої випливає, що лідером стає людина не через свої риси, а внаслідок ситуації.

Лідерство дедалі частіше починають розглядати як функцію групи. Приблизно одночасно з теорією ситуативного лідерства виникає і формується інший напрям у розробці проблеми лідерства – «лідерство як функція групи».

Американський соціолог Джордж Каспар Гоманс (George Caspar Homans) у своїй теорії «Лідерство як функція групи» розглядає лідера як людину, що фокусує на собі основні цінності групи. Нова теорія стверджує, що група сама вибирає лідера, який здатний задовольнити її інтереси, потреби; лідер виступає в ролі певного інструменту, коли група досягає визначеної мети. Всі види взаємодії між членами групи проходять у концентрованому вигляді через лідера, що спрямовує ведення на досягнення мети і здійснює контроль над ними. Відповідно до цього лідер орієнтується на очікування, бере до уваги й прагне виконати вимоги групи. В цілому ця теорія підкреслює значущість ролі тих, кого ведуть. Саме вони можуть послабляти або підсилювати вплив лідера, лідер же, щоб утримати владу, повинен прислухатися у своїй поведінці до думки послідовників.

Теорія «Лідерство як функція групи», як і попередні теорії, була не в змозі пояснити всі особливості лідерства. На початку 60-х років роблять спроби створити «Синтетичну теорію лідерства». Лідерство розглядають в ній як процес, що виникає зі специфічного набору культурних і групових факторів середовища. Серед представників синтетичної теорії лідерства особливе місце займають праці Б. Бассе (B. Basse), Фреда Едварда Фідлера (Fred Edward Fiedler), Е. Голландера (E. Hollander) і Дж. Джуліана (J. Dzhulian).

Б. Бассе пропонує враховувати три найважливіші змінні у дослідженні лідерства: 1) цілі групи; 2) особистість лідера; 3) фактори, що визначають зміни в груповій поведінці.

Е. Голландер і Дж. Джуліан розглядають лідерство як відносини впливу між членами групи, що розв'язують єдине завдання.

За Ф. Е. Фідлером ефективність групової діяльності залежить від трьох факторів: 1) структурованості завдання (зовнішній об'єктивний фактор), 2) взаємин між членами групи (внутрішній об'єктивний фактор), 3) сили позиції лідера (суб'єктивний фактор). Структурованість завдання Ф.Е. Фідлер описує в термінах ясності, зрозумілості та визначеності її для членів групи. Другий фактор, на його думку, відображає ступінь прийняття або неприйняття лідера членами цієї групи.

Найцікавіший висновок, якого дійшов Ф. Фідлер, полягає в тому, що орієнтований на завдання лідер – ефективніший, коли ситуація в групі або дуже сприятлива, або вкрай несприятлива для нього. Лідер же, орієнтований на взаємини, більш ефективний у ситуаціях помірковано сприятливих або в міру несприятливих. Прихильники синтетичної теорії лідерства вважають свій підхід вільним від однобічності і таким, що позбавляє від суперечностей між теорією рис лідерства, ситуаційною і функціональною теоріями.

Сьогодні лідерство як наукова проблема не викликає сумніву. Найповнішу типологію лідерства, враховуючи три критерії (зміст, стиль і характер діяльності) пропонує у своїй роботі «Основи соціально-психологічної теорії» Б. Д. Паригін. У ній досліджено питання структури і механізмів лідерства, особливості поведінки залежно від особистості лідера і функцій лідерства у груповій діяльності. Якби керівникові першої половини ХХ сторіччя раптом довелось потрапити в наш час, він вжахнувся б від того, як змінилося «обличчя» менеджменту на початку нового сторіччя. І рід навіть не в безлічі шкіл, концепцій, методів, методик, психологічних тестів і управлінських ноу-хау, з якими він зіштовхнувся б. Найбільший шок він отримав би від того, як змінилася сама філософія менеджменту.

В часи Генрі Форда (Henry Ford) і Фредеріка Вінслоу Тейлора (Frederick Winslow Taylor) все було просто: ти або той, хто веде, або той, кого ведуть. Авторитет менеджера був безумовний і перебуває поза межами критики з боку персоналу. Сьогодні все по-іншому. Межа між провідними і веденими в сучасному менеджменті стає умовнішою. Компаніям насамперед потрібні не виконавці, а лідери.

Нині лідер – це не просто формальний керівник, він одночасно стратег, тренер і наставник. Лідер не повинен брати участь у кожному рішенні, яке ухвалює команда. Він вірить в її компетентність – у те, що його підлеглі мають відповідний рівень знань і вмінь, щоб ухвалювати оптимальні рішення. Сьогодні вище керівництво делегує повноваження на найнижчі рівні організаційної ієрархії, що дозволяє командам професіоналів повною мірою усвідомити мету своєї роботи, дає їм відчуття причетності до справи і, отже, відповідальності за її успіх.

3.4. Теорія лідерської поведінки

Концепція лідерської поведінки, об'єктом дослідження якої стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати, включає в себе теорії: три стилі керівництва Курта Цадека Левіна (Kurt Zadek Lewin), дослідження університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету (США), систему управління Ренсіста Лайкерта (Rensist Likert), управлінську сітку, концепцію винагородження і покарання, замітники лідерства.

Німецький вчений К. Левін, провівши дослідження, визначив три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний та фактори, що впливають на їхню ефективність. Дослідник довів, що стилі управління не мають між собою чітких меж, а навпаки, можуть плавно переходити один в один, утворюючи безперервний ланцюг. При цьому збільшення ступеня прояву одного стилю зменшує прояв інших.

Фактично типологія лідерства К. Левіна є типологією керівництва. Стиль лідерства (керівництва) (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поводження. Отже, під стилем розуміють типову для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих.

К. Левін в експериментальній штучній ситуації досліджував працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умовами, коли в діяльності лідера виявлялись риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи. Експерименти вченого виявили, що ідеальним стилем керівництва, коли досягають оптимального ефекту діяльності групи, є демократичний стиль.

При авторитарному стилі лідер ухвалює рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу. Він «замикає» всю діяльність на себе, і тому його підлеглі живуть у світі чуток і здогадок. Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У разі, коли відсутній авторитарний лідер, робота в його групі уповільнюється, а то і зовсім припиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить з кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність. У разі тривалої відсутності лідера така група не в змозі самостійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

Авторитарне керівництво базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Авторитарний керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень. Дуглас Мак-Грегор, відомий вчений у сфері лідерства, назвав передумови стилю поведінки авторитарного керівника по відношенню до робітників теорією «Х». Згідно теорії «Х»:

1. Люди споконвічно не люблять праці і при будь-якій можливості уникають роботи.
2. У людей немає честоловства, і вони намагаються позбутися відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували.
3. Більш за все люди потребують захищеності.
4. Щоб примусити людей до праці, необхідно використовувати тиск, контроль та погрозу покарання.

На основі таких початкових передумов, авторитарний керівник якомога більше централізує повноваження, застосовує тиск, примус.

Використовуючи демократичний стиль, лідер залучає своїх підлеглих до процесу ухвалення рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени групи сприймають як «одного із нас». Він завжди спирається в організації діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. За відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується.

Демократичне керівництво апелює до потреб більш високого рівня, а саме до потреб у причетності, високих цілях, автономії і самовираженні. Цей стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень. Уява демократичного керівника про підлеглих відрізняється від уяви автократичного керівника. Передумови стилю демократичного керівництва описані Д. Мак-Грегором в теорії «У»:

1. Праця – процес природній. Якщо умови сприятливі, люди не тільки приймуть на себе відповідальність, а і будуть домагатись її.

2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль.

3. Залучення сприймається, як стимул для виконання завдання і досягнення цілі.

4. Доцільне використання інтелектуального потенціалу робітника для творчого вирішення проблеми.

При ліберальному (вільному) стилі лідер уникає особистої участі в ухваленні рішення, надає повну свободу учасникам групи самостійно ухвалювати рішення.

Західні дослідники часто відходять від термінології К. Ц. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін «директивний» (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний).

Е. Дженінгс (E. Jennings) виділяє бюрократичне лідерство, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур.

Синонімами демократичного стилю слугують такі терміни, як «колегіальний», «рівноправний», «партнерський», «консультативний», «стиль співпраці».

Ліберальний стиль лідерства називають анархічним (номінальний, вільний, потуральний, безвладний тощо). Цей стиль на практиці – це відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова.

В. Френч (W. French) виявив, що вільний стиль лідерства призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій (від лат. frustratio – омана, марне очікування – психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці). Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю лідерства. Однак вільний стиль лідерства приводить до доброзичливіших взаємин між членами групи, ніж авторитарний.

Дослідження Мічиганського університету проводили, щоб визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів. Вивчали концентрацію уваги лідера на роботі та на працівниках. Дійшли висновків: ефективним лідером є той, хто має тенденцію до надання підтримки працівникам і розвитку гарних взаємостосунків з ними; використовує груповий підхід до управління; встановлює високий рівень виконання роботи і напружені завдання. Ці дослідження було покладено в основу концепції Ренсіса Лайкерта. Він виділив дві категорії лідерів – орієнтованих на працівників та орієнтованих на роботу і розробив чотири системи управління, що базуються на трьох організаційних змінних: рівні довіри лідера своїм підлеглим і його впевненості в них; характері мотивації; характері впливу на підлеглих і взаємодії з ними.

Управлінську решітку Джона Моуттона (John Moutton) і Роберта Р. Блейкера (Robert R. Blakey) зроблено у вигляді матриці, що складається з дев'яти рядків і дев'яти стовпців, перетин яких утворює 81 поле (див. рис.2.1).

У межах цієї матриці, покладеної на вісь координат, виділено зони п'яти лідерських стилів на підставі визначення інтересу до роботи та інтересу до людини.

Як показано в правому нижньому кутку решітки на рис.3.1, максимальна турбота про виробництво 9 поєднується з мінімальною турботою про людей 1, керівник при цьому віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановленню контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити.

Для цього стилю керівництва 9.1 характерні такі твердження: спонукаю себе і підлеглих до енергійніших дій; вивчаю факти, переконання і стосунки підлеглих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію і мати можливість впевнитися, що підлегли не роблять помилок; захищаю свої думки та ідеї, навіть якщо це пов'язано з запереченням поглядів інших людей; якщо виникає конфлікт, то намагаюся його припинити або довести переваги свого погляду; надаю великого значення власному рішенню і майже ніколи не підпадаю під вплив інших; привертаю увагу підлеглих до недоліків або нездатності впоратися з тим чи тим завданням.

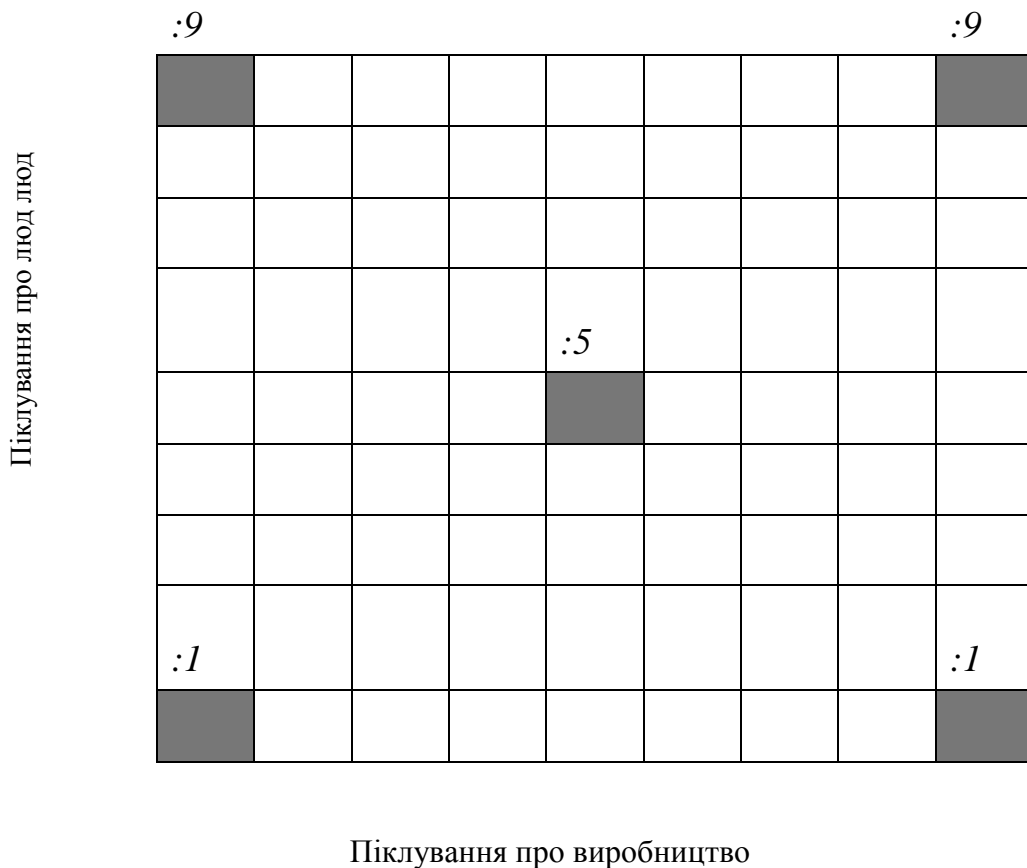


Рис. 3.1. Управлінська решітка Д. Моуттона і Р. Блейкера

Стиль 1.9 зображено в лівому верхньому кутку решітки. У цьому випадку мінімальна турбота про виробництво 1 поєднується з максимальною турботою про людей 9. Велику увагу приділяють збереженню дружніх стосунків між працівниками, нехай навіть завдяки виробничим показникам. Основні твердження керівника, який дотримується такого стилю: я дію так, щоб підтримувати інших і допомагати їм; я шукаю ті факти, твердження і позиції, які свідчать про те, що все гаразд; прагнучи до гармонії, я не схильний «кидати виклик» іншим; враховую думки й ідеї інших, хоча і не без застережень; уникаю створення конфліктних ситуацій, але в разі їх виникнення намагаюся «вирівняти гострі кути» в ім'я

єдності колективу; намагаюся приймати рішення, що сприяють підтриманню добрих відносин між працівниками, і заохочую інших членів колективу ухвалювати самостійні рішення, коли це можливо; при одержанні позитивних результатів, я заохочую підлеглих, але уникаю негативного зворотного зв'язку.

Стиль 1.1, для якого характерна мінімальна турбота як про людей, так і про виробництво, розміщено в лівому нижньому кутку решітки. За цього стилю керівник докладає щонайменших зусиль, які вимагаються від нього зберегти своє місце в організації. Його основні твердження: я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматися на місці; обходжуся тими фактами, твердженнями і викладами позицій, які отримую; дотримуюся власної думки, але відповідаю тільки тоді, коли мене питають; уникаю займати будь-яку позицію і намагаюся не розкривати своїх думок, позицій та ідей; залишаюся нейтральним або намагаюся не втручатися в конфліктну ситуацію; даю право іншим ухвалювати рішення або приходити до згоди з приводу того, що відбувається; уникаю зворотного зв'язку.

В центрі решітки розміщено стиль 5.5. Він відповідає «золотій середині» або системі припущень, що забезпечують мирне співіснування на шляху до єдиної мети. Цей стиль керівництва орієнтований на збереження статус-кво або дійсного стану, і його ілюструють такі твердження: я намагаюся підтримувати рівномірний темп діяльності; так чи інакше сприймаю події, перевіряючи й оцінюючи факти, переконання і позиції у разі виникнення видимих суперечностей; виявляю думки та ідеї стримано і сприймаю погляди інших, не роблячи остаточного висновку; якщо виникає конфлікт, то намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх; прагну до прийнятних рішень, з якими згодні всі інші. У правому верхньому кутку решітки міститься стиль керівництва 9.9, який поєднує піклування і про виробництво, і про людей. Такий стиль керівництва створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерною особливістю якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, виявлення ініціативи, колективне розв'язання конфліктів, у якому беруть участь усі зацікавлені сторони. Керівники цього типу дотримуються тверджень: я докладаю всіх зусиль, і решта з ентузіазмом мене підтримує; збираю інформацію і перевіряю її достовірність; прошу підлеглих викладати думки та ідеї, що відрізняються від моїх, і завжди уважно їх вислуховую; я постійно переоцінюю власні уявлення й інформацію, а також дані, переконання і погляди інших, намагаючись знайти оптимальне рішення; вважаю важливим викласти свою зацікавленість і переконання, відгукуючись на розумніші міркування, змінюючи в цьому разі свій погляд; надаю важливого значення ухваленню оптимальних рішень, прагну при цьому до розуміння і до того, щоб ці рішення схвалили підлеглі; заохочую двосторонній зворотний зв'язок в інтересах підвищення ефективності діяльності.

Р. Блейк і Д. Муоттон зробили такий висновок: за різних специфічних обставин кожний зі стилів управління може виявитися досить ефективним, але в типовій ситуації розвитку бізнесу найуспішнішим буде застосування командного керівництва. Концепція винагородження і покарання дала можливість виділити чотири типи лідерської поведінки (залежно від використання винагородження або покарання: покарання за рівень виконання роботи, покарання без урахування якості роботи, винагородження за рівень виконання роботи, винагородження без урахування якості роботи) і дослідити їхній вплив на ефективність якості роботи. Вчені дійшли висновку, що іноді можуть виникати ситуації, коли немає потреби в директивному керівництві, тобто для деяких працівників можна використовувати самоуправління на ґрунті так званих заміників лідерства, до яких можуть належати:

- 1) здібності, досвід, підготовка і знання;
- 2) незалежність і самостійність;
- 3) професіоналізм;
- 4) відсутність реакції на винагородження;
- 5) ясність, чесність і рутинність;

- 6) відсутність альтернативних методів;
- 7) отримання зворотного зв'язку в роботі;
- 8) внутрішнє задоволення роботою;
- 9) формалізований процес;
- 10) неможливість гнучких взаєностосунків;
- 11) груповий підхід;
- 12) коли лідер не має права винагороджувати;
- 13) коли відсутній безпосередній контакт з підлеглими.

Загальне значення концепції лідерської поведінки полягає у висновку, що лідерами стають, а не народжуються; можна покращити лідерську поведінку через навчання і спеціальну підготовку.

3.5. Теорія випадкового (ситуаційного) лідерства

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних чинників для того, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, який би дозволив передбачити можливу поведінку лідера і наслідки цієї поведінки. Ситуаційні теорії, які з'явилися у рамках цього підходу, підкреслювали, що вибір стилю обумовлюється ситуацією. Це означає, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дає лідерові можливість впливати на інших людей. Найвідомішими із ситуаційних теорій є: ситуаційна модель керівництва Фреда Фідлера (Fred Fiedler), теорія життєвого циклу Пола Герсі (Paul Hersey) та Кена Бланшарда (Ken Blanchard), модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла (Terence Mitchell) і Роберта Гауса (Robert House), ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума (Victor Vroom) і Філіпа Єттона (Philip Yetton), яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго (Arthur Jago). В основі ситуаційного підходу лежить поняття ситуації. Ситуація (одноактність і неповторність виникнення безлічі подій, збіг усіх життєвих обставин та положень, що відкриваються сприйняттям й діяльністю людини) включає в себе:

- зміст поставленого завдання;
- вплив організації (її політики, культури, оточення);
- рівень невизначеності і структуру ситуації;
- індивідуальні характеристики людей, що працюють в групі;
- позиції лідера (авторитет – фактичний чи уявний).

Одним із показових прикладів нового напрямку дослідження лідерства є ситуаційна теорія Фреда Фідлера. Дослідник запропонував модель ефективності лідерства, яка базується на ступені так званої сприятливості ситуації для лідерства. Відповідно до цієї моделі управлінську ситуацію в організації можна класифікувати відповідно до того, наскільки ця ситуація «сприятлива» для лідерства чи ні. «Сприятлива» ситуація – це така, що дає можливість лідерові впливати на діяльність його підлеглих, а саме:

- взаємовідносини між лідером і підлеглими;
- структура завдання;
- сила влади (або повноважень) відповідно до офіційної позиції лідера.

Взаємодія цих чинників зумовлює той чи інший ступінь «сприятливості» ситуації. Вирішальним елементом лідерства вважають такий характер взаємовідносин лідера і підлеглих, за яких вони довіряють лідерові і прагнуть задовольняти його вимоги. Аналізуючи чинники «сприятливості» ситуації, Ф. Фідлер поділяє взаємовідносини між лідером та підлеглими на добрі (сприятливі) і погані (несприятливі). Поставлені перед групою завдання класифікує на структуровані і неструктуровані. Влада лідера є сильною і слабкою. На підставі емпіричних досліджень виділено вісім «ситуаційних комбінацій». Вони ранжуються від ситуацій, найсприятливіших для лідера (сприятливі взаємовідносини,

структуровані завдання, сильна влада), до найменш сприятливих (несприятливі взаємовідносини, неструктуровані завдання, слабка влада).

Відповідно до моделі Ф. Фідлера в першій ситуації найкращий результат одержує лідер, орієнтований на завдання. Лідерство, орієнтоване на підлеглих, найефективніше у проміжних ситуаціях, коли робота неструктурована й офіційна влада лідера менш сильна. У «найменш сприятливій» ситуації найкращого результату досягне лідер, орієнтований на завдання (за умови, що група визнає його як свого лідера). Як приклад Ф. Фідлер указує на групу, яка перебуває в напруженій ситуації, що загрожує існуванню цієї групи. Тоді, коли члени групи відчувають свою залежність від лідера в боротьбі за існування, лідерство, орієнтоване на завдання, є найефективнішим. У такій ситуації лідер не має часу для того, щоб розвивати дружні стосунки з підлеглими.

Стиль лідерства, орієнтований на підлеглих, буде найефективнішим тільки на проміжних стадіях, тобто коли ситуація класифікується як помірно сприятлива або помірно несприятлива. Напрямами ефективності лідерства в організації можуть бути:

- зміна складу групи для формування сприятливішого клімату;
- подальша структуризація завдань;
- зміцнення офіційної влади лідера.

У більшості випадків легше змінити характеристики «сприятливості» ситуації, ніж переводити менеджера з однієї роботи на іншу або навчати його іншого стилю взаємодії з підлеглими. «Можлива модель ефективності лідера», яку запропонував Ф. Фідлер, передбачає, що ефективність групової діяльності залежить від того, наскільки стиль лідера відповідає цій ситуації. Ефективність лідера визначається ступенем свободи, яку допускає групова ситуація і яка дає лідерові можливість здійснювати вплив. Змінні (стиль лідерства, ситуації його реалізації тощо), які виділив Ф. Фідлер, досить переконливо характеризують становище лідера в групі, але вчений не взяв до уваги третьої важливої змінної – рівень розвитку групи.

Найдібніші лідери-організатори адекватно відображають рівень, той чи інший етап розвитку групи, стимулюють лідерство своєї групи і перехід її на наступний етап, що в групах вищого рівня розвитку лідерів більше кількісно і вони різноманітніші якісно. В групах низького рівня розвитку кількісно-якісний ріст лідерства можливий лише як ситуативний, у групах типу кооперації – переважно діловий, а в колективах лідерство – найстійкіше і якісно найрізноманітніше. Один і той самий «стиль керівництва» в одній і тій же ситуації буде ефективний або неефективний залежно від того, як поведінка лідера буде опосередкованим змістом діяльності.

У теорії «життєвого циклу» Пола Герсі та Кена Бланшарда одним із ключових ситуативних факторів є ступінь зрілості послідовників (підлеглих), який визначається мірою наявності в них здатності та бажання виконувати завдання, які ставить лідер.

Зрілість включає два складники:

- 1) професійний – це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий рівень цього складника означає, що послідовник не потребує директив і вказівок;
- 2) психологічну зрілість – відповідає бажанню виконувати роботу чи вмотивованості працівника. Високий рівень цього складника у послідовників не вимагає від лідера великих зусиль для заохочення перших до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили чотири стадії зрілості послідовників.

1. Люди неспроможні і не бажають працювати. Вони або некомпетентні, або не впевнені в собі.
2. Люди неспроможні, але бажають працювати. У них є мотивація, але немає навичок і вмінь.
3. Люди спроможні, але не бажають працювати. Їх не приваблює те, що пропонує керівник.
4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм лідер.

Модель будується на визначенні лідером поведінки в галузі стосунків і у сфері роботи, які б відповідали ситуації, що склалась у групі. Залежно від ступеня зрілості послідовників лідер мусить коригувати свої дії щодо встановлення стосунків з підлеглими і щодо самої роботи. Поведінка в галузі стосунків вимагає від лідера більшої уваги до підлеглих, надання їм підтримки, залучення їх до управління. Поведінка, що стосується роботи, вимагає від лідера проведення роз'яснювальної роботи з послідовниками з приводу того, що і як вони мають робити для того, щоб виконати поставлене перед ними завдання. Лідер, який орієнтується на таку поведінку, структурує, контролює й уважно стежить за тим, як підлеглі працюють. Поєднання цих двох типів поведінки лідера дозволяє в межах цієї моделі виділити чотири основні лідерські стилі, кожен з яких якнайбільше відповідає певному ступеню зрілості послідовників:

- вказівний;
- переконливий;
- стиль співробітництва;
- стиль делегування.

Ця модель особливо корисна для організації, що широко використовує роботу «команд». Вона дозволяє вибрати такий стиль керівництва, який відповідає стадії розвитку групи і є для цієї стадії досить ефективним. Водночас модель може показати, в якому напрямку слід коригувати поведінку лідера для того, щоб колектив, яким він керує, швидше досяг у своєму розвитку стадії повної інтеграції.

Модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса отримала свій розвиток у 70-х роках ХХ сторіччя. В її основі – мотиваційна теорія очікування. Керівник може впливати на мотивацію підлеглих, по-перше, пояснюючи їм можливі способи досягнення доступної винагороди, а по-друге, збільшуючи цінність винагороди для виконавців. Пояснення способів отримання винагороди передбачає, що лідер допомагає працівникам засвоювати зразки поведінки, які забезпечують успішне виконання завдань і адекватну винагороду. Збільшення винагороди означає, що керівник ідентифікує найцінніші для працівника види винагороди, його систему пріоритетів. Завдання лідера полягає в тому, щоб збільшити сукупну персональну винагороду співробітників за виконання робочих завдань і разом з ними визначити найкоротші шляхи її отримання. На відміну від теорії Ф. Фідлера, яка виходить з потреби трансформації стилю керівництва залежно від обставин, модель «шлях-мета» передбачає, що зусилля лідера і працівника приводять до зміни обставин. Вважається, що працівники отримують задоволення від роботи і показують високу продуктивність, якщо існує тісний зв'язок між зусиллями та результатами роботи і між результатами та винагородою. Ідеальним вважається варіант, коли винагорода повністю відповідає результатам. Модель констатує, що *ефективний лідер* – це той, хто допомагає підлеглим іти шляхом, який веде до бажаного результату. Звідси і назва моделі.

Відповідно до моделі «шлях-мета» поведінку керівника можна характеризувати як підтримувальну, директивну, орієнтовану на досягнення і таку, що передбачає участь підлеглих в управлінні.

Директивне лідерство передбачає високий рівень структурованості роботи, пояснення підлеглим, що і як потрібно робити, а також, що і коли від них очікують.

Підтримувальне лідерство приділяє велику увагу потребам працівників і їхньому благополуччю, розвитку товариських робочих стосунків, взаємодії з підлеглими нарівні.

Орієнтоване на досягнення лідерство – це встановлення напружених, але привабливих цілей, велика увага якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Лідерство, засноване на участі – це увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході ухвалення рішень, залучення їх до участі в управлінні.

Ці зразки поведінки не обов'язково можуть бути властиві лише тому чи іншому менеджерів. Радше їх має демонструвати кожен менеджер залежно від ситуації.

Одна з найсучасніших моделей, яку використовують для пояснення ситуаційного лідерства – це *ситуаційна модель ухвалення рішень* Віктора Врума і Філіпа Еттона, яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго.

Дослідники зосереджують увагу на процесі ухвалення рішень керівниками, оцінюючи, якою мірою до цього можна залучити підлеглих. Лідерів пропонують сконцентруватись на проблемі, яку треба розв'язати, і на ситуації, в якій ця проблема виникла. Вважається також, що певні соціальні процеси, які відбуваються у групі, можуть вплинути на рівень участі підлеглих у розв'язанні проблеми. У моделі приймається, що не існує одного єдино правильного способу ухвалення рішень, придатного для всіх ситуацій. Аналізуючи всі аспекти проблеми, лідер має визначити, який стиль з погляду залучення підлеглих до ухвалення рішень йому слід використати в цій ситуації. Вважається, що проблему можна розв'язати ефективно, якщо якість ухваленого рішення відповідає вимогам організації.

У поняття якості входять як витрати на розв'язання проблеми, так і користь, яку принесе ухвалене рішення для організації щодо майбутнього її розвитку. Витрати у свою чергу мають включати і втрати часу внаслідок того, що проблему розв'язували довше, ніж потрібно було (в разі, коли обговорення її серед членів групи затягувалось). Модель передбачає використання «дерева рішень» для визначення стилю лідерства, який найбільше відповідає конкретній ситуації.

Для ухвалення рішень у моделі залежно від ситуації пропонували використовувати п'ять стилів:

- автократичний I (AI),
- автократичний II (AII),
- консультативний I (KI),
- консультативний II (KII),
- груповий (ГП).

Кожен із стилів передбачає такі дії керівника:

AI. Керівник ухвалює рішення сам, використовуючи інформацію, яка в нього є на цю мить.

AII. Керівник отримує потрібну інформацію від своїх підлеглих і потім сам ухвалює рішення. Працівників залучають тільки до збору інформації.

KI. Керівник викладає індивідуально проблему тим своїм підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їхні ідеї та пропозиції, не збираючи при цьому їх у групу. Потім сам ухвалює рішення, враховуючи або ні їхню думку.

KII. Керівник викладає проблему підлеглим, зібравши їх разом, вислуховує їхні ідеї та пропозиції. Потім ухвалює рішення, що відображає або ні пропозиції підлеглих.

ГП. Керівник викладає проблему групі, запрошуючи всіх до її обговорення, яке триває доти, доки не буде досягнуто згоди групи щодо способів розв'язання проблеми. При цьому керівник не намагається нав'язати свою думку іншим. На відміну від інших ситуаційних теорій, у цій моделі приділяється більше уваги ситуації, ніж особі лідера.

Отже, діяльність керівника буде успішна в тому разі, якщо він разом із фаховим знанням справи враховуватиме у своїй роботі особливості соціальної взаємодії, прагнучиме застосовувати різні форми влади і впливу, розвивати і використовувати для ефективного впливу на підлеглих свої ділові якості, правильно оцінюватиме проблемні ситуації та підбиратиме для їх розв'язання відповідний стиль керівництва.

3.6. Прийоми і методи ефективного керівництва

Діяльність сучасного управлінця перебуває під впливом політичних, соціальних та психологічних чинників дестимуляційного і стимуляційного характеру. Їхня сукупність вимагає від керівника наявності таких сформованих особистісних якостей, як активна

соціальна позиція, компетентність, опора на колективний розум, товариськість і дружелюбність, практично-психологічний настрій, здатність до саморефлексії, психологічний такт.

Поняття «керівництво», «влада» і «лідерство» мають різну сутність. Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Влада є обов'язковою умовою успішної діяльності організації. На перший погляд може видатися, що владарювання надає можливість накидати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якби це відбувалося насправді, то абсолютно всі керівники установ мали б необмежену владу для впливу на підлеглих.

Однак у реальному житті існують два види влади: влада керівника над підлеглими і влада підлеглих над керівниками. Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею, і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно складається баланс влади. Що швидше він запровадиться, то більшою є імовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу і передають її частину підлеглим (зокрема, шляхом застосування м'яких форм її реалізації).

Влада керівника над підлеглими реалізується в таких формах:

1) влади, що ґрунтується на примусі. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоч, можливо, інтуїтивно й відчувають обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає у наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його істотних потреб і спричинити певні неприємності;

2) влади, заснованої на винагороді. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його істотних потреб.

Влада – це змога впливати на поведінку інших. У системі формальних повноважень керівника передбачено потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежить від взаємин керівника з навколишнім середовищем – його безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Основою ефективного впливу на підлеглих вважаються взаємостосунки керівництва і влади, побудовані на засадах лідерства.

Сьогодні склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ані іншій установі. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд з керівництвом та ухваленням рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками.

Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлегли виконують рішення керівників і розв'язують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково обіймаючи формальну посаду.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами ж стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в чинній управлінській ієрархії.

Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особистісні риси керівника співвідносилися з особистісними рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Керівникам комерційних підприємств потрібно бути «лідером думки», «лідером інтуїції», «лідером дії», «лідером результату» тощо. Головні риси, які мають бути властиві лідерам, такі:

- бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;
- бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та розв'язувати всі проблеми, що приходять до керівника разом із владою і відповідальністю;
- вміти розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- вміти опрацювати інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- вміти приймати нестандартні управлінські рішення – здатність виявляти проблеми та розв'язувати їх в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація і мета незрозумілі або сумнівні;
- розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- захист керівника – здатність іти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації;
- здатність до самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації, вміння оцінювати те, як він впливає на організацію.

Кожен керівник може повноцінно реалізувати свої функції лише завдяки своєму впливу на підлеглих.

Вплив – це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні – від толерантно висловленого прохання до адміністративно-примусової дії. Вплив здійснюють також за допомогою ідей. Цей вплив має забезпечити не лише сприйняття індивідом чи групою людей певних ідей, а й відповідні дії, що відбиваються у праці, спрямованій на досягнення мети організації, і є можливим лише за наявності в керівника влади.

Визначено три основні етапи досягнення організаційної мети, це:

- запобігання – етап, на якому керівник повинен припустити виникнення небажаних ситуацій і запобігти цьому;
- передбачення – етап, на якому керівник має вибрати ті ситуації, які можуть спричинити появу проблем;
- нейтралізація – здатність нейтралізувати зовнішній вплив (для цього потрібно сформуванню командну підтримку, яка б допомагала керівникові у складних ситуаціях).

Припускається, що на керівництво можуть впливати такі сім властивостей:

- 1) основні переконання лідера;
- 2) стиль лідера;
- 3) мотиви, якими керується лідер, прагнучи добитися певного становища;
- 4) реакція лідера на тиск і стрес;
- 5) обставини, за яких лідер уперше опинився у становищі керівника;
- 6) попередній досвід лідера;
- 7) середовище, в якому лідер починає свою діяльність.

Отже, різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою завдань, які вони розв'язують. Типологія лідерства, яка існує, звісно, не є вичерпною. Окрім того, теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди багатша від теорії і часто породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.

ТЕМА 4 ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУПИ

- 4.1. Поняття та види груп.
- 4.2. Причини створення груп і стадії їх розвитку
- 4.3. Особливості поведінки особистості у групі
- 4.4. Ухвалення рішень в групі

4.1. Поняття та види груп

Група є одним з головних елементів соціальної структури суспільства і являє собою сукупність людей, об'єднаних будь-якою істотною ознакою – спільною діяльністю, спільними економічними, демографічними, етнографічними, психологічними характеристиками. Це поняття вживається в правознавстві, економіці, історії, етнографії, демографії, психології.

У соціології зазвичай використовується поняття «соціальна група». Не всяке співтовариство людей називають соціальною групою.

Якщо люди просто знаходяться в певному місці (*в автобусі, на стадіоні*), то таке тимчасове співтовариство можна назвати «*агрегація*».

Соціальна спільність, яка об'єднує людей тільки по одному або декільком подібним ознакам, також не називається групою; тут вживається термін «*категорія*». *Наприклад, соціолог може віднести учнів від 14 до 18 років до категорії молоді; літніх людей, яким держава платить допомогу, надає пільги – до категорії пенсіонерів тощо.*

Поняття групи як самостійне поряд з поняттями особистості (індивіда) і суспільства зустрічається вже у Арістотеля. Т. Гоббс першим визначив групу як «*відома кількість людей, об'єднаних спільним інтересом чи спільною справою*».

Група – об'єднання певної кількості людей (двох і більше), що взаємодіють, взаємозалежать та взаємовпливають один на одного для досягнення конкретної мети, які розглядають себе як частину єдиного цілого. Класифікація груп наведена в табл. 4.1

Таблиця 4.1

Класифікація груп

Ознака класифікації	Види груп	
Розмір групи	Великі	Малі
Сфера спільної діяльності	Управлінські	Виробничі
Рівень розвитку	Високорозвинені	Слаборозвинені
Реальності існування	Реальні	Умовні
Ступінь формалізації (принцип створення)	Формальні	Неформальні
За метою існування	Проектні	За інтересами
	Функціональні	Дружні
Період функціонування	Постійні	Тимчасові
Характер входження індивіда в групу	Референтні	Не референтні (групи приналежності)

Соціальна група – це об'єктивно існуюча стійка спільнота, сукупність індивідів, що

взаємодіють певним чином на основі декількох ознак, зокрема очікувань кожного члена групи щодо інших.

Великі групи - соціальні спільноти людей, що існують в масштабах всього суспільства (країни) і виділені на основі різних типів соціальних зв'язків, які не припускають обов'язкових особистих контактів (нації, вікові групи тощо).

Великі групи можуть бути **реальними (контактними)**, що утворюють соціальну спільноту, яка включає значну кількість людей, існуючу у спільному просторі і часі (*трудоий колектив підприємства, педагогічний колектив університету*).

Великі групи можуть бути **умовними**, які виділяються і об'єднуються на основі деяких ознак - статевих, національних, вікових, майнових тощо).

Малі групи - нечисленні по складу групи людей, об'єднані спільною діяльністю, що знаходяться у безпосередньому особистому спілкуванні і взаємодії.

Малі групи - це **завжди контактні спільноти**, пов'язані реальним взаємодією входять до них осіб і реальними взаєминами між ними.

Формальні групи - групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань для досягнення мети організації.

Формальні групи - виникають для виконання певних функцій всередині систем більш високого рівня (3 - 20 осіб).

Неформальні групи - групи, що створюються нерегульованим шляхом, стихійно на підставі спільності інтересів її членів, симпатій, єдності поглядів і переконань чи з інших мотивів.

Неформальні або контактні групи - виникають на основі взаємних симпатій, інтересів. Межами їх чисельності є межі емоційних можливостей людини (3 - 8 осіб).

Цільові (проектні) групи - групи, створені для досягнення певної мети.

Функціональні групи - групи, орієнтовані на довготривале виконання певної функції.

За значущістю для індивіда виділяють:

- групи членства - не референтні (всі люди в групі);
- референтні групи (значиме для індивіда коло спілкування).

Референтні (еталонні) групи - групи, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості, і за ними вона формує свої життєві ідеали, звіряє дії та вчинки.

Нереферентні групи (групи приналежності) - групи, в яких люди реально перебувають, проходять навчання або працюють.

Реальні групи - групи, що фактично існують у просторі та часі і об'єднані реальними відносинами.

Умовні групи - групи людей, умовно об'єднаних для цілей конкретного дослідження за певною ознакою, наприклад, за статтю, віком.

За ступенем згуртованості і тісноти контактів учасників групи класифікуються наступним чином:

1. **Група-конгломерат (натовп)**, що складається з осіб, що випадково опинилися поруч і не пов'язаних між собою.

Натовп - безструктурне скупчення людей, які не мають спільної мети, але пов'язані подібністю емоційного стану і об'єктом уваги.

Виникнення натовпу може бути обумовлено цікавістю, інтересом до чого-небудь заздалегідь оголошеним, спільним ставленням до чого-небудь. Натовп може бути пасивною (бездіяльністю) і активною (діючої агресивно, панічно, повстанські тощо).

2. **Група-об'єднання** - тимчасове утворення для вирішення конкретних разових проблем. Дане утворення включає осіб, які прагнуть до схожих цілей і між якими можливе співробітництво, але члени такої групи байдужі один до одного в особистому плані.

3. **Група-колектив** - спільність, що характеризується постійною участю, єдністю цілей, засобів, умов діяльності, неформальними відносинами учасників, наявністю механізмів підтримки згуртованості.

Маргінали - це такі соціальні групи, які в силу певних життєвих обставин втратили колишній соціальний статус і реальну можливість займатися звичною діяльністю, тому поступово виявилися нездатними адаптуватися до нового соціокультурного (нормативного та ціннісного) середовища.

Термін «маргінал» походить від латинського «*margo*», що в перекладі означає край. У 1928 році американський соціолог Р. Парк ввів цей термін для опису поведінки жителів сільської місцевості, які переїхали в місто і не пристосувалися до нових умов життя.

Зараз маргіналом називають людину чий світогляд, принципи, спосіб життя сильно відрізняється від загальноприйнятих норм. Також маргіналом можна назвати людину, яка заперечує принципи моралі, культури, релігії своєї соціальної групи, але при цьому не приєдналася до інших.

Статус «маргінал» може бути усвідомлене, прийнятий людиною. А може нав'язуватися оточуючими. Часто суспільство «таврує» тих людей, які виділяються з її маси, зараховуючи їх до маргіналів. Як правило, це представники різних меншин (національних, сексуальних) або ті особи, чії переконання в корені відрізняються від переконань більшості (чайлфрі). Важливо розуміти, що подібне ставлення порушує права людини.

Маргіналом може вважатися, людина, яка прагне перебувати поза «системою», що дотримується ідей свободи, незалежності, індивідуального розвитку

Люмпени - це декласовані індивіди, що знаходяться на самому «дні» суспільства.

Їх можна віднести до частини маргінальної групи. Але маргінала далеко не завжди можна назвати люмпеном. І тих і інших об'єднує «випадання» зі структури суспільства. Але люмпен легко підкоряється сильному лідеру, а маргінал не визнає, ні чийого лідерства.

4.2. Причини створення груп і стадії їх розвитку

Насамперед спробуємо відповісти на питання: «*Чому люди, як правило, працюють не поодиноці, а в складі груп?*». Відповідь на це питання дає знання закону синергії, який вважається головним законом організації. Він говорить, що потенціал організації (групи) як єдиного цілого перевищує суму потенціалів окремих елементів через їх взаємної підтримки і доповнення.

Отже, від об'єднання в робочі групи суб'єкти істотно виграють в продуктивності праці, що призводить до зростання доходів (матеріальна зацікавленість). Це і змушує людей об'єднуватися в робочі групи.

Група може утворитися, стабільно існувати і розвиватися, якщо саме груповий характер взаємодії забезпечує задоволення потреб її членів краще, ніж якби вони задовольняли ці потреби поза групою, тобто якщо доцентрові тенденції переважають над відцентровими. Іншими словами, людина має мати групові якоря, що утримують її в групі.

Групові якоря, які утримують людину в групі без будь-якого примусу, з власної волі:

- 1) почуття захищеності;
- 2) почуття ідентичності з групою;
- 3) позитивний емоційний зв'язок з групою;
- 4) можливість дружнього та професійного спілкування;
- 5) повага з боку членів групи;
- 6) самоповага;
- 7) почуття затребуваності особистого і професійного потенціалу;
- 8) можливості реалізації особистісного та професійного потенціалу.

Причини виникнення груп:

Економічні причини. У ряді випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу винагороду, об'єднавшись в групу.

Фізичні (природні) причини. В організації, як правило, групи формуються за родом занять, специфікою роботи, просторовою близькістю.

Соціально-психологічні причини:

- потреба в безпеці (група може захистити своїх членів від тиску адміністрації, вимагати змін в плануванні робочих місць, поліпшення умов роботи);
- потреба в приналежності до певної групи людей;
- потреба в пошані і самовираженні (приналежність до елітної групи може підвищувати престиж працівника, створює можливості реалізувати свої здібності з максимальною віддачею);
- спільність установок і цінностей;
- емоційна близькість.

Кожна група у своєму розвитку проходить ряд стадій (рис.4.1).

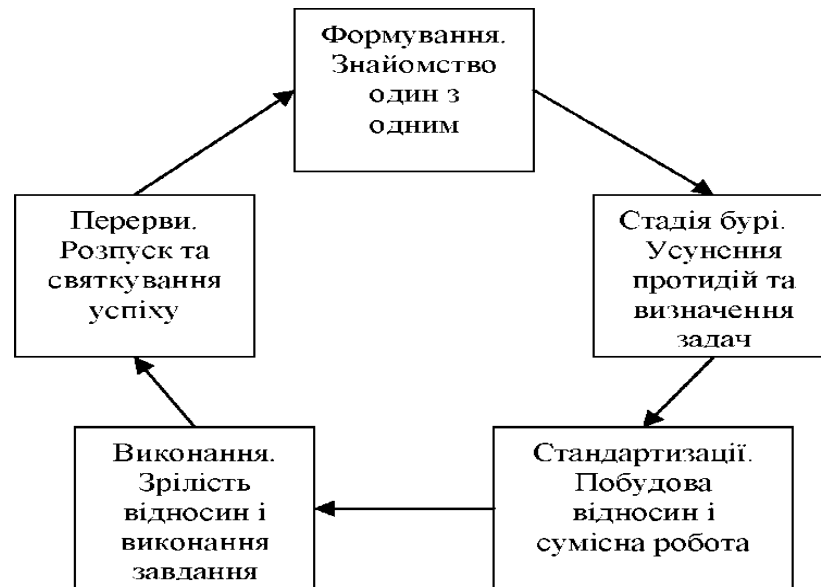


Рис. 4.1. Стадії розвитку груп

1. **Стадія формування.** Основною турботою є початкове входження членів в групу. Члени групи починають ідентифікувати себе з іншими членами групи і самою групою. Вони стурбовані багатьма питаннями: «Що група може мені дати?», «Що мене попросять зробити для групи?», «Чи зможу я задовольнити свої потреби і одночасно внести свій внесок у роботу групи?». Члени групи зацікавлені в тому, щоб краще познайомитися один з одним, дізнатися, яка поведінка вважається прийнятною, визначити реальні завдання групи і правила, що існують в групі.

2. **Стадія бурі.** Є періодом сильної емоційної напруги між членами групи. Можуть виникнути ворожість і сутички, група зазнає численні зміни. В міру того, як індивіди намагаються нав'язати свої переваги групі або досягти бажаного статусу, можуть виникати коаліції або угруповання. Зовнішні вимоги, наприклад, передчасні очікування щодо отримання результатів діяльності, можуть створювати неприємний тиск. У процесі цього, як правило, змінюються очікування членів групи і увага концентрується на перешкодах, що стоять на шляху групи для досягнення мети. Люди починають розуміти стиль міжособистих відносин і роблять все можливе, щоб виконати завдання групи і в той же час задовольнити свої особисті потреби.

3. **Стадія нормування (початкової інтеграції).** Група насправді починає перетворюватися на єдине ціле, здібне до узгоджених дій. Хаос попередньої стадії «бурі» змінився нестійкою рівновагою сил. Відчуваючи задоволення від появи відчуття

гармонії, члени групи щосили прагнуть зберегти позитивну рівновагу. Для деяких з них збереження групи стає важливішою справою, ніж виконання поставлених перед групою завдань. В міру того, як члени групи починають переживати первинне почуття близькості, відхилення від напряму групи і критика можуть викликати засудження. Деякі члени групи помилково сприймають цю стадію як настання остаточної зрілості

4. **Стадія виконання** означає виникнення зрілої, організованої і добре функціонуючої групи. Тепер група здатна творчо вирішувати складні задачі і справлятися з внутрішніми розбіжностями. Структура стає стабільною, члени груп змотивовані виконувати загальні завдання і в цілому переживають почуття задоволення. Основними завданнями як і раніше залишаються поліпшення відносин і підвищення продуктивності. Члени групи повинні вміти успішно адоптуватися до можливостей, що поступово змінюються, і вимог, що пред'являються. Як правило, група, що досягла рівня загальної інтеграції, відповідає критеріям зрілої групи.

5. **Стадія перерви.** Добре інтегрована група при необхідності може розформуватися, якщо її завдання вже виконане. Стадія перерви особливо важлива для багатьох тимчасових груп, які все частіше виникають у наш час на місцях: спеціальні групи, комітети, проектні групи. Їх члени повинні вміти швидко збиратися, виконувати роботу в стислий термін, а потім розійтися, для того, щоб знов зібратися разом, якщо виникне така необхідність. Саме готовність розпустити групу після виконання завдання, а потім знов успішно працювати над майбутніми завданнями, є важливою довгостроковою перевіркою роботи групи.

4.3. Особливості поведінки особистості у групі

Найважливішими поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі є статус, позиція і роль.

Статус - становище працівника в групі у відповідності із займаною посадою (формальний, офіційний статус), а також положення в групі, яке відводять працівникові інші її члени (неформальний, неофіційний статус).

Статус особистості відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.

Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють *економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний* та інші статуси особистості. Розрізняють також *заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний* статуси.

Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості.

Позиція особистості. Це поняття характеризує особистість як суб'єкта суспільних відносин, її ставлення до життя в різних його проявах.

Позиція особистості - погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:

Соціологічний тлумачить позицію як щось зовнішнє до особистості, її місце в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість.

Психологічний розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості.

Позиція особистості показує реальне діяльне ставлення людини до подій. У ній виявляються цінності особистості.

Роль особистості – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин.

Психології виокремлюють такі види ролей:

- соціальні (професійні, соціально-демографічні тощо),

- міжособистісні, активні (виконуються в конкретний момент),
- латентні (в конкретній ситуації не виявляються),
- організовані,
- стихійні.

Ролі можуть бути:

- передбачуваними (очікуваними) - це модель поведінки, очікувана від членів групи і визначається специфікою роботи;
- сприйнятими - модель поведінки з точки зору самого працівника, що займає певну посаду;
- запропонованими - фактична модель поведінки члена групи.

Оточення у ставленні до особистості має рольові сподівання - систему уявлень про те, як людина повинна поводитися в певній ситуації, чого від неї можна очікувати.

Серед багатьох ролей розрізняють передусім соціальні ролі - нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію, та психологічні ролі, які досягаються особистісними зусиллями індивіда.

Розвиток ролі долає певні стадії:

- **зразок ролі** (у процесі соціалізації людина засвоює певні зразки поведінки, які виступають як щось зовнішнє стосовно індивіда, як певний стандарт для людини; зразок ролі виконує функцію орієнтира і регулятора поведінки, поступово перетворюючись на норму поведінки);
- **моделі ролі** (зіставляючи зразки поведінки один з одним та з власними здібностями, індивід виробляє свою модель соціальної поведінки, яка є результатом поєднання індивідуального і соціального в структурі особистості);
- **рольова поведінка** (це реальні вчинки людей, опосередковані вимогами та очікуваннями оточення, індивідуальними властивостями людини; вона формується у процесі міжособистісного спілкування).

Тривале виконання ролі можна співвіднести з маскою, яка з часом стає самим обличчям.

Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу групових норм на діяльність підлеглих.

Групова норма - вироблена групою сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів.

Норми здебільшого є продуктом соціальної взаємодії й виникають у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися відносно конкретних дій і ситуацій, регламентувати поведінку окремих осіб, регулювати діяльність групи як організованої спільноти.

Групові норми виконують функцію регулювання спільної діяльності членів групи. Вони можуть бути формалізовані у певних документах, положеннях, процедурах тощо.

Групи можуть мати різноманітні норми:

1. Норми діяльності:

- ставлення до роботи в пізній час, до надурочної роботи, замін;
- інтенсивність роботи;
- ставлення до браку, помилок у роботі, порушення виконавської дисципліни тощо.

2. Норми, що регламентують форму одягу.

3. Норми, що регламентують розподіл ресурсів всередині групи

В управлінській діяльності значущими є знання особливостей групової згуртованості.

Групова згуртованість - процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб. *Вона передбачає:*

- утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей,
- складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність спілкування і

узгодженість внутрігрупових дій.

Конкретними показниками згуртованості є:

- рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках;
- ступінь привабливості групи для її учасників.

Для зміцнення згуртованості необхідно:

- допомогти групі пережити спільний успіх;
- зміцнити довіру членів групи один до одного і перш за все до лідера;
- розвинути почуття приналежності до групи як відчуття якоїсь особливості, зміцнюйте це почуття, проводячи спільні групові заходи, демонструючи великий потенціал, нові можливості у вирішенні проблем, що відкриваються у спільній роботі;
- приналежність до групи повинна приносити радість, відповідає мотивації до приналежності, повазі, самоповазі, престижу;
- підтримувати віру групи в реальність вирішення поставлених завдань.

Групові процеси - процеси, що організують діяльність групи. До них, наприклад, відносять взаємодія членів групи при виконанні певного завдання, процедури прийняття рішень у групі, обмін інформацією, соціальну підтримку.

Характеристики шаблонного мислення:

Ілюзія невразливості - члени групи вважають, що вони непереможні.

Тенденція моралізувати. Група засвоює загальну оцінку якогось явища і будь-яку іншу оцінку сприймає як слабкість, зло або невігластво.

Почуття єдності. Солідарність групи в якомусь питанні може привести до того, що окремі її члени не висловлюють свою особисту, відмінну від думки групи думку, боячись здатися «слабкими» або «м'якими».

Вплив на процес узгодження рішення. Групи можуть серйозно впливати на членів з метою згоди при прийнятті рішення.

Раціоналізація - відволікання від будь-яких можливих негативних наслідків прийнятих рішень.

Негативне ставлення до «чужинців». Подібне ставлення група проявляє до будь-кого, хто висловлює нехай навіть справедливі критичні зауваження на адресу прийнятого загальногрупового рішення.

Самоцензура - прояв виправданих сумнівів під приводом лояльності групи.

Прямий тиск - різка критика колегами або керівниками пропозицій, які суперечать установкам групи.

Фільтрація думок - ігнорування незручних фактів або точок зору.

4.4. Ухвалення рішень в групі

Е. Шейн, відомий учений і консультант, провів широкі дослідження груп з метою аналізу і вдосконалення процесів ухвалення рішень. Він продемонстрував, що групи можуть ухвалювати рішення з застосуванням наступних методів:

- 1) відсутності відповідної реакції;
- 2) правила старшинства;
- 3) правила меншості;
- 4) правила більшості;
- 5) консенсусу;
- 6) одностайності.

1. При винесенні ухвали методом відсутності у відповідь реакції – члени групи висувають одну ідею за іншою, але це не спричиняє за собою ніякого обговорення.

Коли група врешті - решт, приймає одну з ідей, всі інші відхиляються завдяки відсутності у відповідь реакції, а не критичній оцінці.

2. При ухваленні рішення за методу старшинства - голова, менеджер або лідер

ухвалює рішення за всю групу. Це може відбуватися з обговоренням або не супроводжуватися дискусією, і цей метод дуже ефективний за часом. Опиниться рішення поганим або добрим, залежить від того, чи має владна фігура необхідну інформацію і наскільки решта членів групи розділяє такий підхід до ухвалення рішень.

3. При ухваленні рішення за правилом меншості дві або три людини виявляються в змозі домінувати і направляти групу на ухвалення рішення, з яким вони згодні. Це часто досягається таким чином: висувається пропозиція, а потім від групи швидко добиваються згоди, ставлячи питання типу: «Хто-небудь заперечує? Ні? Ну тоді переходимо до наступного питання».

4. *Правило більшості.* Може відбуватися офіційне голосування або підрахунок голосів членів групи для з'ясування точки зору більшості. Сам процес голосування може привести до створення коаліцій. При остаточному підрахунку голосів одні люди виявляються «переможцями», а інші – що «програли». Що залишилися в меншості «програли» можуть переживати таке почуття, що їх думкою нехтували і не дали висловитися. В результаті при впровадженні в життя рішення «переможців» у них може бути відсутнім ентузіазм. Відчуття образи, що збереглося, загрожує груповій ефективності в майбутньому.

5. *Ухвалення рішення шляхом досягнення консенсусу.*

Консенсус – групові рішення, які користуються вираженою підтримкою більшості її членів, тобто більшість членів схвалюють рішення, а інші згодні підтримати його. У тих випадках, коли вдається досягти консенсусу, навіть ті, хто міг би чинити опір вибраному способу дій, знають, що їх вислухали і що їм була надана можливість вплинути на результат подій. Досягненню групового консенсусу сприяє дотримання наступних порад:

- не дотримуйтеся сліпо своєї точки зору, враховуйте реакцію інших на ваші вислови;
- не міняйте своєї точки зору для того, щоб досягти швидкої згоди;
- уникайте зниження гостроти конфлікту методами голосування, кидання монети або укладання угоди;
- спробуйте залучити всіх в процес ухвалення рішення;
- не заважайте виявленню розбіжностей, щоб можна було обговорити інформацію і різні думки;
- не робіть акцент на зіставленні переможців і тих що програли: спробуйте знайти альтернативи, прийнятні для всіх;
- обговорюйте пропозиції, слухайте уважно і заохочуйте до участі всіх без виключення.

6. *Ухвалення рішення методом одностайності* може відображати ідеальний стан справ. У цьому випадку у всіх членів групи існує одностайна згода стосовно дій, які необхідно зробити. Цей метод ухвалення групових рішень виключно складно застосовувати на практиці.

Переваги і недоліки групового ухвалення рішення:

- кращі групи зовсім не обмежуються одним методом ухвалення рішення, використовуючи його знов і знов незалежно від обставин. Навпаки, вони діють в залежності від ситуації і використовують ті методи ухвалення рішення, які краще всього відповідають даній проблемі або обставинам;
- для лідера важливо зуміти допомогти групі вибрати «правильний» метод ухвалення рішення, який забезпечив би своєчасне і якісне ухвалення рішення, схвалене членами групи;
- вибирати метод ухвалення рішення слід, повністю усвідомлюючи всі потенційні переваги і недоліки групового ухвалення рішення.

Потенційні переваги групового ухвалення рішення включають наступне:

- *інформація* - для вирішення проблеми необхідно більше знань і досвіду;
- *альтернативи* - досліджується більша кількість альтернатив, не відбувається

звуження точки зору;

- *розуміння і прийняття* - остаточне рішення користується більшим розумінням і прийняттям з боку членів групи;

- *зацікавленість* - члени групи зацікавлені в тому, щоб здійснити ухвалене рішення.

До **потенційних недоліків** групового ухвалення рішення відноситься наступне:

- *соціальний тиск конформізму* - люди можуть відчувати, що їх примушують погоджуватися з явними бажаннями групи.

- *домінування меншини* - одна людина або маленька коаліція можуть направити ухвалення групового рішення в потрібне русло.

- *тимчасові рамки* - чим більше людей бере участь в діалозі або обговоренні, тим більше часу в порівнянні з ухваленням індивідуального рішення вимагає групе.

Методи покращення ухвалення групових рішень.

Мозковий штурм. У ході мозкового штурму члени групи генерують якомога більше ідей і альтернатив, вони роблять це відносно швидко і без яких-небудь обмежень.

В процесі мозкового штурму звичайно дотримуються чотирьох правил.

1. По-перше, виключена будь-яка критика. Нікому не дозволено судити або оцінювати чийсь ідеї до тих пір, поки не закінчиться процес генерації ідей.

2. По-друге, всіляко вітається «відсутність гальм!» Акцент робиться на креативності і уяві, чим радикальніші і більш дикі ідеї висуваються, тим краще.

3. По-третє, вітається кількість. Особлива увага приділяється кількості ідей: чим більше число ідей, тим вище вірогідність появи чудової ідеї.

4. По-четверте, вітається «перелицьовування старого». Людей всіляко заохочують до того, щоб подивитися на вже запропоновані ідеї під новою точкою зору або об'єднати декілька ідей в одну нову.

Результатом мозкового штурму є ентузіазм, включеність і вільний потік ідей, корисних для творчого вирішення проблеми.

Техніка номінальних груп.

Люди розділяються на маленькі групи по 6-7 чоловік, і кожного просять письмово відповісти індивідуально на таке «номінальне питання», як: «Що слід було б зробити для підвищення ефективності робочої групи?» Всіх переконують висунути якомога більше ідей.

Потім учасники по колу читають вголос свої відповіді на номінальне питання. Всі висунуті ідеї записують на дошці. Не дозволяється висловлювати ніяких критичних зауважень. Ведучий може ставити питання для з'ясування всіх деталей запропонованих ідей. Це знову-таки робиться по колу, і при цьому не дозволяється давати ніяких оцінок. Процедура переслідує мету уточнити, чи всім присутнім зрозумілі висунуті пропозиції. Потім використовується процедура структурованого голосування, для того, щоб встановити пріоритети відповідей на номінальне питання.

Номінальна групова процедура дозволяє оцінити ідеї і при цьому уникнути обмежень, ворожості і спотворень, які могли б виникнути при відкритому обговоренні.

Метод Делфі - генерування альтернативних рішень за допомогою проведення серії опитів. Розроблений корпорацією Rand для використання в таких ситуаціях, коли члени групи не можуть зустрітися один з одним особисто. В ході цієї процедури серед групи осіб, що ухвалюють рішення, поширюють анкети; потім люди представляють свої відповіді координатору по ухваленню рішення. Координатор підсумовує всі отримані рішення і посилає їх назад членам комітету разом з наступною анкетною. Члени комітету знову відповідають на питання, і весь процес повторюється до тих пір, поки не вдається дійти консенсусу і не виникне чітке вирішення проблеми.

ТЕМА 5

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЕФЕКТИ ГРУПОВОЇ РОБОТИ. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

- 5.3. Соціально-психологічні параметри групи
- 5.4. Особливості поведінки особистості у групі
- 5.3. Прояв групових ефектів
- 5.4. Соціально-психологічний клімат групи
- 5.5. Стрес та його подолання

5.1. Соціально-психологічні параметри групи

Соціальна група – будь-яка сукупність людей, яка підлягає аналізу з погляду їхньої спільності.

Компоненти соціальної групи: цілі; загальні норми; санкції; групові ритуали; відношення;

спільна діяльність; речове середовище.

Ознаки соціальної групи:

1. Наявність інтегральних психологічних характеристик: суспільна думка; психологічний клімат; групові норми і інтереси.

2. Основні параметри групи як єдиного цілого: композиція і структура; групові процеси; групові норми і санкції.

Мала група – це невеличке за розміром об'єднання людей, пов'язаних безпосередньою взаємодією.

Структурні елементи соціальної групи:

- 1) члени групи, їх індивідуальні риси;
- 2) ціль діяльності групи;
- 3) шляху досягнення цілей і задач;
- 4) правила і норми поведінки членів;
- 5) цінності;
- 6) контроль за виконанням діяльності;
- 7) функції кожного члена групи;
- 8) система взаємовідносин між членами групи.

Показники малої групи: інтегрованість; мікроклімат; референтність; лідерство; організованість; інтрогрупова активність; спрямованість групи; інтелектуальна комунікативність; емоційна комунікативність; вольова комунікативність.

Основними характеристиками групи вважаються: її параметри (склад, структура); внутрішньо групові, міжособистісні процеси; групові норми і ціннісні орієнтації; система санкцій;

зміст функціональних обов'язків членів групи в ході їх спільної діяльності; характер міжособистісних, рольових відносин членів групи в динаміці групового життя.

Структура групи - упорядкована система взаємодій і взаємин учасників спільної діяльності, елементом якої є статус окремого члена групи щодо інших.

Формальна структура групи це сукупність зв'язків і відносин між індивідами, що визначається формальними приписами (посадовими інструкціями, офіційною структурою організації, формальним статусом індивідів).

Формальна структура являє собою досить стійке утворення і становить ієрархічну систему, розташовану за принципом «керівник-підлеглі». Причому кількість ієрархічних ступенів залежить від розміру групи і її соціального статусу.

Функціональна структура групи визначається розподілом між її членами функцій, необхідних для досягнення мети спільної діяльності (в тому числі функцій керівництва та виконання).

Структура соціальної влади і впливу в малій групі - це сукупність зв'язків між індивідами, яка характеризується спрямованістю і інтенсивністю їх взаємного впливу.

Неформальна структура групи визначається психологічними особливостями особистості учасників спільної діяльності, такими, як професійні та комунікативні знання і здібності, життєвий досвід, особливості індивідуальності тощо. Неформальна структура групи також є ієрархічною системою, але не жорсткою. Ця система формується на основі міжособистісних взаємин і складається з наступних статусних позицій: лідер; прийняті; ізольовані; відкинуті (табл.5.1).

Таблиця 5.1

Статусні позиції в групі

Статусні Позиції	Характеристика
Лідер	Член групи, який має найбільш високий позитивний статус, тобто має авторитет у інших і має на них вплив, визначає алгоритм вирішення завдань, поставлених перед групою
Прийняті	Члени групи, які мають середній позитивний статус і, як правило, підтримують лідера в його зусиллях вирішити групову задачу
Ізольовані	Члени групи, що мають нульовий статус і самоусунулися від участі в груповій взаємодії, причинами такої поведінки можуть бути особистісні особливості (сором'язливість, почуття неповноцінності і невпевненості в собі)
Відкинуті	Члени групи, які мають негативний статус, свідомо чи несвідомо відсторонені від участі у вирішенні групових проблем

Комунікативна структура малої групи- це сукупність зв'язків між її членами, які характеризуються процесами прийому і передачі інформації, що циркулює в групі.

Рольова структура малої групи- це сукупність зв'язків і відносин між людьми, які характеризуються розподілом між ними групових ролей, тобто типових способів поведінки.

Таблиця 5.2

Характеристика групових ролей в залежності від ситуації

Ситуація	Назва	Характеристика
Ролі, пов'язані з вирішенням завдань	Ініціатор	Пропонує нові ідеї та підходи до проблем і цілям групи. Пропонує способи подолання труднощів і вирішення завдань.
	Розробник	Детально опрацьовує ідеї і пропозиції, висунуті іншими членами групи
	Координатор	Комбінує ідеї і пропозиції і намагається координувати діяльність інших членів групи
	Контролер	Привертає групу до її цілей, підводить підсумок того, що в ній вже відбулося, виявляє відхилення від наміченого курсу

1	2	3
	Оцінювач	Критично оцінює роботу групи і пропозиції інших, порівнюючи їх з існуючими стандартами виконання поставленого завдання
	Погонич	Стимулює групу і підштовхує її членів до дій, до нових рішень і до того, щоб зробити більше вже зробленого
Ролі, пов'язані з надання підтримки	Натхненник	Підтримує починання інших, виявляє розуміння чужих ідей і думок
	Гармонизатор	Служить посередником в ситуаціях, коли між членами групи виникають розбіжності і, таким чином, зберігає в групі гармонію
	Примиритель	Находить свою думку, щоб привести у відповідність думки інших, і, таким чином, підтримує в групі гармонію
	Диспетчер	Створює можливості для спілкування, спонукаючи до нього інших членів групи і допомагаючи їм, і регулює процеси спілкування
	Нормувальник	Формулює або застосовує стандарти для оцінки процесів, що відбуваються в групі
	Ведений	Пасивно йде слід за групою. Виступає в ролі глядача і слухача в групових дискусіях і при прийнятті рішень

Будь-яку малу групу з точки зору її структурної побудови можна представити у вигляді трьох основних рівнів:

- 1) ядра, що включає лідера групи і його найближче оточення;
- 2) основного шару, що охоплює інших її членів, пов'язаних спільною діяльністю, що мають спільні погляди;
- 3) зовнішнього шару осіб, які, головним чином, підтримують тільки емоційні контакти між собою, симпатизують один одному.

Кожному рівню (шару) групової структури відповідає той або інший ступінь згуртованості членів групи. Найбільший рівень групової згуртованості відповідає ядру групи.

Говорячи про великі суспільні групи людей (макрогрупи), слід пам'ятати про винятково важливу роль в динамічних процесах всередині таких спільнот людей національних звичаїв, звичок, соціально-культурних, релігійних традицій, соціальних установок. Всі ці фактори активно впливають на індивідуальну свідомість людини, її поведінку в групі. Особливо велика їх роль у виникненні паніки, масових заворушень, конфліктних ситуацій на національному і релігійному ґрунті, в обстановці, наближеній до бойових умов, в районах масових, стихійних і інших лих.

5.2. Особливості поведінки особистості у групі

Фази розвитку особистості в групі:

- адаптація;
- індивідуалізація;
- інтеграція.

Принцип, який гласить, що «особистістю не народжуються, а особистістю стають», повинен бути конкретизований: для особистості небайдуже, в яких саме групах здійснюється її становлення, зокрема, з якими іншими особистостями вона взаємодіє. Якби можна було здійснити таке дослідження, в якому вдалося б простежити весь життєвий шлях

особистості, то на поставлене запитання було б дано вичерпну відповідь. При цьому можна було б виявити, наскільки значимо для становлення особистості «проходження» її через групи, припустимо, високого (або, навпаки, низького) рівня розвитку, багаті міжособистісними конфліктами, або, навпаки, безконфліктні тощо. Так, наприклад, при з'ясуванні причин протиправної поведінки юнака вивчається і характер відносин в батьківській родині, і в студентській групі, і в групі однолітків за місцем проживання. Точно так же розглядається в цьому випадку і питання про те, яке місце посідав цікавий для нас суб'єкт в системі відносин даних груп.

Вплив (тиск) групи має суттєвий вплив на поведінку, професійну діяльність і спілкування членів групи. Однак цей вплив виявляється різним для різних людей в зв'язку з особливостями їх особистості. В умовах групового спілкування і взаємодії люди виявляють специфічні властивості, які називають **соціально-психологічними феноменами групової поведінки**.

Наприклад, якщо випробуваному кілька разів дають порівняти два нерівних за величиною об'єкта, а потім пред'являють ще два аналогічних, але рівних об'єкта, то людина сприймає їх як різні за величиною. У випробуваного виникає ілюзія нерівності однакових об'єктів, що пояснюється тим, що сприйняття об'єктивно рівних об'єктів відбувається в умовах суб'єктивної готовності до того, що об'єкти будуть нерівними.

Ефект «очікувань». Зустрічаючи нову людину, ми відразу ж відносимо її до певної категорії і будуємо свою поведінку в відповідності зі сформованим стереотипом. Міркування будується за наступною моделлю: якщо одна людина переконана, що риса X завжди зустрічається разом з Y, то спостерігаючи у іншої людини рису X, - автоматично приписує їй і рису Y (хоча в даному конкретному випадку вона може й не бути). Таке довільне зчеплення рис отримало назву *«ілюзорних кореляцій»*, наприклад – «всі веселі люди легковажні».

Під час спілкування людей в групі стикаються *«імпліцитні теорії особистості»*, що існують у різних членів групи, які не узгоджуються, а часом і суперечать одна одній, що може мати значний вплив на всю систему взаємовідносин і перш за все на процеси спілкування.

Феномен когнітивної складності

Імпліцитні теорії особистості являють собою своєрідні конструкти або «рамки», за допомогою яких оцінюється сприймається людина.

У більш широкому контексті ідея конструкту розроблена в теорії особистісних конструктів. Під конструктом тут розуміється властивий кожній особистості спосіб бачення світу, інтерпретації його елементів, як східних або відмінних між собою.

Передбачається, що люди розрізняються між собою за такими ознаками, як кількість конструктів, що входять в систему, їх характер, тип зв'язку між ними. Сукупність цих ознак становить певну ступінь когнітивної складності людини.

Експериментально доведено, що існує залежність між когнітивною складністю і здатністю людини аналізувати навколишній світ: більш когнітивно складні люди легше інтегрують дані сприйняття, навіть при наявності суперечливих властивостей об'єкта, тобто здійснюють меншу кількість помилок, ніж люди, що володіють меншою когнітивною складністю («когнітивно прості»), при вирішенні такого ж завдання.

Зрозуміло, що зазначена властивість має велике значення в світі міжособистісних відносин, в спілкуванні, коли люди виступають одночасно і як суб'єкти, і як об'єкти сприйняття. Характер процесу спілкування буде багато в чому визначатися тим, який розкид позначеного якості у членів групи: яке співвідношення «когнітивно складних» і «когнітивно простих» членів групи.

Якщо в ході спільної діяльності і спілкування стикаються люди різної когнітивної складності, зрозуміло, що їх взаєморозуміння може бути ускладнене: один бачить все в чорно-білому кольорі і судить про все категорично, інший тонше відчуває відтінки, різноманіття тонів і може не сприймати оцінок першого. При більш детальному розгляді

виявлено, що сама «складність» може існувати як би в двох вимірах: людина може мати складний (або простий) внутрішній світ і, з іншого боку, сприймати зовнішній світ, теж або як складний, або як простий. Комбінація цих двох опозицій дає так звану **типологію життєвих світів**, в якій виділяються чотири типи людей:

- 1) з зовні легким і внутрішньо простим життєвим світом;
- 2) з зовні важким і внутрішньо простим життєвим світом;
- 3) з внутрішньо складним і зовні легким життєвим світом;
- 4) з внутрішньо складним і зовні важким життєвим світом.

Зрозуміло, що в групі можуть виникати найрізноманітніші поєднання її членів, що відносяться до різних типів. Конфігурація спілкування і взаємодії буде залежати від цих сполучень.

Одночасно виникає питання про те, як сама група (умови спільної діяльності і спілкування в ній) впливає (і чи може впливати) на формування такої якості, як когнітивна складність.

Установки особистості - це прояв неусвідомлених спонукань до діяльності.

Психологи розрізняють три типи установки на сприйняття іншої людини:

1) **позитивна установка** спонукає нас переоцінювати позитивні якості і ігнорувати слабкі якості людини, тобто ми даємо людині великий аванс, який проявляється в **неусвідомленій довірливості**;

2) **негативна установка** призводить до того, що ми сприймаємо лише негативні якості іншої людини, висловлюючи до нього **недовірливість, підозрілість**;

3) **адекватна установка** пов'язана з розумінням того, що у кожної людини є як переваги, так і недоліки; головне - як вони **збалансовані** як і оцінюються іншою людиною.

Наявність установок розглядається як несвідома схильність сприймати і оцінювати якості інших людей.

Як особливий вид установки виділяють явище атракції.

Атракція (букв. залучення) - вид соціальної установки на іншу людину, в якій переважає емоційний компонент привабливості даної людини для інших.

На прояв атракції впливають такі обставини, як схожість характеристик партнерів по спілкуванню, близькість, частота зустрічей, взаємодопомога і позитивні емоційні відносини, які виникають на цьому ґрунті. Тому атракцію можна розглядати як функцію емоційної регуляції міжособистісних відносин в групах, в яких афективна сторона міжособистісних оцінок значно переважає над раціональною її стороною.

Ці установки лежать в основі типових спотворень уявлення про іншу людину.

Спотворення особистісного сприйняття, які є основою для психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих.

1. **«Ефект ореолу»** - вплив загального враження про людину на сприйняття і оцінку індивідуальних властивостей його особистості.

Якщо в групі або у керівника склалася думка про людину, що вона дуже гарна, то її поганий вчинок розцінюється як випадковість. І навпаки, якщо всі вважають людину поганою, то добрий вчинок цієї людини розцінюється також як випадковість,

Цей ефект дуже часто заважає адекватно сприймати людей і створює умови, при яких розумні і яскраві індивідуальності абсолютно не можуть працювати в такій групі, бо добре не помічається, а погане перебільшується.

2. **«Відлуння» (ехо)** - неправомірне узагальнення окремих рис характеру оцінюваного співробітника.

Наприклад, якщо він володіє в певній сфері діяльності гарними здібностями, то йому нерідко приписуються і інші позитивні риси, наприклад працьовитість і дисципліна, якими він, може бути, і не володіє.

3. **«Ефект послідовності, первинності»** - на судження про людину (малознайому) найбільший вплив роблять ті відомості, які пред'явлені про неї в першу чергу.

Виправдовуватися і доводити, що все не так, значно важче. І навпаки, на думку про щось або когось знайомого найбільший вплив робить найновіша інформація (ефект новизни).

4. **«Віра в перший погляд»** - існує думка, що перше враження є найбільш вірним.

Дослідження показують, що керівники часто розглядають підлеглих крізь призму першого враження, яке однобічно переломлює всі вчинки і якості людини. Людина спирається на свої підсвідомі очікування і слабкості. (Позитивно оцінюються люди симпатичні і приємні в спілкуванні.)

5. Дуже поширеним є **«ефект авансування»** - людині приписують неіснуючі позитивні якості, а потім, коли стикаються з її неадекватною сподіванням поведінкою, розчаровуються, засмучуються. І ще один ефект - **«проекція на інших людей власних почуттів»**, очікування відповідної поведінки за нашою моделлю. Дуже часто проявляється в невмінні людей стати на точку зору іншої людини.

6. **«Атрибуція»** - керівник підсвідомо приписує співробітнику здатності або риси, які він колись помітив у іншій людині, яка чимось нагадує йому цього співробітника.

7. **Вибірковість сприйняття** - підсвідомо ми помічаємо, осмислюємо і запам'ятовуємо тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення або до сприйняття яких ми найбільше підготовлені. Як наслідок - керівник часто зауважує в оціненого працівника тільки те, що вкладається в стереотип, що вже сформувався у нього.

8. **Ефект «бумерангу»** - агресивні дії або слова однієї людини, спрямовані проти іншої, в результаті обертаються проти того, хто скоїв ці дії або вимовив ці слова.

Наприклад, в ситуації виникнення конфлікту більш імовірно, що члени групи психологічно будуть на боці спокійної, врівноваженої людини, ніж на боці його агресивного супротивника.

Конформізм (від лат. conformis - подібний, схожий) - це усвідомлене або неусвідомлене підпорядкування особистості впливу групи, в яку вона включена.

Конформізм - це податливість особистості реальному чи уявному тиску групи, що проявляється у зміні поведінки і установок відповідно до позиції більшості, навіть якщо ця позиція не обиралася суб'єктом.

Розрізняють три типи конформізму.

I тип - це особиста стихійна форма конформізму, який здійснюється за схемою «Жук - Дюймовочка», описаної в казці Х. Андерсена. Як відомо, Жук щиро вірив, що Дюймовочка дуже красива, і закохався в неї, але під впливом своїх побратимів-жуків він в ній розчарувався, бо жуки визнали, що вона некрасива, оскільки не схожа на личинку. В цьому випадку індивід виявляє внутрішню і зовнішню згоду з групою без переживання будь-якого конфлікту.

II тип - захисний конформізм. В цьому випадку людина, приєднуючись до групи, шукає захист від неприємностей, які загрожують їй поза групою, стихійно прагне до підтримки з боку більшості.

III тип - умовний, чисто зовнішній свідомий конформізм, який наразі триває по схемі «Нове вбрання короля». У цьому випадку суб'єкт погоджується з групою, більшістю, хоча насправді думає інакше. Він може демонстративно підкорятися думці групи, що нав'язується, щоб заслужити схвалення або уникнути осуду з боку інших осіб, які входять до групи, успішніше зробити кар'єру тощо.

Експериментально конформізм вивчається **«методом підставних груп»**, який полягає в тому, що спеціально зібрана група «тисне» на окремого індивіда, спонукаючи його змінити свою попередню думку. За швидкістю підпорядкування такому впливу визначається рівень конформізму особистості.

Згідно з наявними науковими даними, ступінь конформізму залежить від ряду чинників, до яких відносяться:

- вік – діти підлітки більш конформні, ніж дорослі;
- стать – жінки більш конформні, ніж чоловіки;

- професія – середчоловіків більш конформні армійські офіцери і менш конформні технічні фахівці.

Згідно з даними американських соціальних психологів, 80% людей в суспільстві є конформістами різних типів.

Протилежна конформізму властивість - **негативізм (нонконформізм)** (від лат. Negatio - заперечення), - поведінка суб'єкта, що протистоїть вимогам и очікуванням інших людей и соціальних груп.

Психологічною основою негативізму є установка суб'єкта на незгоду, протест проти традицій даної групи або тверджень конкретної особистості.

Крайнім проявом негативізму є впертість, конфліктність особистості.

Ригідність (від лат. Rigidus - жорсткий, твердий) - це ускладненість, а іноді і неможливість зміни суб'єктом раніше намічених програм діяльності в умовах, що об'єктивно потребують певних змін.

Розрізняють декілька видів ригідності.

Когнітивна ригідність проявляється в труднощах перебудови сприйняття, уявлень, еталонів пам'яті в ситуації, що змінилася.

Афективна ригідність виражається у відсталості емоційних реакцій на мінливі об'єкти цих емоцій.

Мотиваційна ригідність проявляється в малорухомі розбудові системи мотивів діяльності в нових обставинах, що вимагають від суб'єкта гнучкості і зміни характеру поведінки.

Рівень ригідності суб'єкта обумовлений взаємодією його особистісних властивостей і особливостей групових впливів, включаючи ступінь складності виникаючих завдань, їх привабливості для нього, наявності небезпеки, монотонної діяльності тощо.

На відміну від конформізму і негативізму як неусвідомлених стихійних проявів особистості у ставленні до групи, існує загально визнане в нашій вітчизняній психології явище колективізму

Колективізм - це свідомо солідарність особистості з традиціями і вимогами групи.

Людина займає певну позицію (або позитивну, або негативну) в групі не стихійно, а внаслідок свідомої оцінки відповідності групових впливів своїм власним переконанням, проявляючи тим самим принциповість як важливу морально-вольову якість особистості.

Фрустрація - стан особистості, коли людина відчуває ворожість групи, її реальну або уявну протидію її цілям, безперспективність свого становища в групі тощо.

Стан фрустрації веде до суттєвих змін в поведінці суб'єкта: може проявлятися грубість, агресивність як по відношенню до тих обставин, які безпосередньо виступають в якості перешкод, бар'єрів, так і по відношенню до всіх оточуючих.

Іноді фрустрація проявляється в самознищенні, призводить до нервової депресії. Часто пережитий стан

фрустрації може привести до формування небажаних властивостей особистості: пасивність, агресивність.

Відкритий М.Лернером, **феномен «Віри в справедливий світ»** полягає в тому, що людині властиво вірити в наявність відповідності між тим, що вона робить, і тим, які нагороди або покарання за цим слідує. Це і є справедливістю. Відповідно людині важко повірити в несправедливість, тобто в те, що з нею може трапитися щось неприємне без всякої «провини» з її боку.

Зустріч з несправедливістю включає **механізм перцептивного захисту**: людина відгороджується від інформації, яка руйнує віру в «справедливий світ».

Сприйняття іншої людини як би вбудовується в цю віру: всякий, що несе їй загрозу, або не сприймається взагалі, або сприймається вибірково (суб'єкт сприйняття бачить в ньому лише риси, що підтверджують стабільність і «правильність» навколишнього світу і закривається від сприйняття інших рис).

Ситуація в групі може складатися або сприятливо, або несприятливо для віри в «справедливий світ», і в рамках кожної з цих альтернатив по-різному будуть формуватися очікування від сприйняття членів групи.

5.3. Прояв групових ефектів

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

Ефект соціальної фасилітації. Ефект пов'язаний з посиленням домінантних реакцій у присутності інших. Відкрив цей ефект Норман Триплет у 1897 році. Експеримент полягав у вивченні результатів впливу ситуації змагання на зміну швидкості велосипедиста і порівнянні їх з результатами, отриманими в одиночній гонці. Триплет встановив, що велогонщики показують кращий час, коли змагаються один з одним, а не з секундоміром, і зробив висновок про те, що присутність інших спонукає людей до більш енергійних дій.

Ефект присутності інших може як посилювати, так і знижувати мотивацію людини. Наприклад, присутність інших знижує ефективність діяльності людини при проходженні лабіринту і при вирішенні складних прикладів на множення. Увага людини переключасться з вирішення завдання на оточуючих людей. При вирішенні ж простих завдань реакція є вродженою чи добре засвоєною. Присутність інших людей виявляється найсильнішим стимулятором і сприяє правильному вирішенню. Соціальний психолог Д. Майерс вважає, що визначальними факторами такого роду реакцій є:

- кількість оточуючих людей. Вплив інших зростає зі збільшенням їхньої кількості. Людина набагато сильніше збуджується в оточенні великої кількості людей;
- взаємини симпатії або антипатії всередині групи;
- значущість навколишніх людей для окремої людини;
- ступінь просторової близькості між людьми. Соціальне збудження тим сильніше, чим тісніше один до одного розташовуються люди.

Ефект приналежності до групи. Англійський психолог МакДугалл в 1908 році у своїй книзі «Соціальна психологія» серед інших інстинктів виділив почуття приналежності до групи людей. Англійські психологи Г. Тежфел і Дж. Тернер в кінці 70-х років вивчали процес усвідомлення індивідом належності до групи, позначивши його терміном «**групова ідентифікація**». Вони створили теорію соціальної ідентичності, основні положення якої полягають в наступному: людина, ототожнюючи себе з якоюсь групою, прагне оцінити її позитивно, піднімаючи таким чином статус групи і власну самооцінку.

Групова ідентичність є установкою на приналежність до певної групи і складається з трьох компонентів - *когнітивного, емоційного і поведінкового*, які регулюють поведінку людини в групі.

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

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

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

Ефект Рінгельмана. Зі збільшенням кількості членів, в групі відбувається зменшення середнього індивідуального внеску в загальногрупову роботу. Відкрив даний ефект Макс

Рінгельман. Він виявив, що колективна працездатність групи не перевищує половини від суми працездатності її членів, тобто члени групи фактично менш мотивовані і докладають менше зусиль при виконанні спільних дій, ніж при виконанні індивідуальних дій.

М. Рінгельман експериментував з підняттям тяжкості групою і окремими людьми. Виявилося, що якщо продуктивність однієї людини прийняти за 100%, то двоє разом в середньому піднімуть вагу, яка не в два рази більше, а становить лише 93% сумарної ваги, піднятої двома окремо працюючими людьми. «Коефіцієнт корисної дії» групи з трьох осіб виявиться рівним 85%, а з восьми осіб - тільки 49%.

Рінгельман запропонував формулу для визначення середнього індивідуального внеску учасників в групах різної величини:

$$C = 100 - 7 * (K-1), \quad (5.1)$$

де С - середній індивідуальний внесок учасників;

К - кількість членів групи.

Б. Латайне в 1979 році описав *феномен свідка*. Провівши серію різноманітних експериментів, він довів, що саме кількість свідків трагічної події перешкоджає наданню допомоги з боку будь-кого з них. Жертва нещасного випадку з меншою ймовірністю дочекається допомоги, якщо

за її стражданнями спостерігає велика кількість людей. Виявлена наступна закономірність: ймовірність отримання допомоги вище, якщо людина знаходиться в малій групі, і набагато нижче, якщо вона знаходиться у оточенні великої кількості людей.

Чинниками *соціальної лінощі* є:

- наявність індивідуальної відповідальності за результати своєї праці. Чим вище відповідальність, тим нижче соціальна лінь;
- *групова згуртованість і дружні відносини*. Люди в групах менше байдикують, якщо вони друзі, а не чужі один одному люди;
- *чисельність групи*. Чим більше чисельність групи, тим вище соціальна лінь;
- *крос-культурні відмінності*. Члени колективістських культур проявляють менше соціальної ліні, ніж члени індивідуалістичних культур;
- *гендерні відмінності*. Жінки в меншій мірі виявляють соціальну лінь, ніж чоловіки.

Ефект «синергії». Це додаткова інтелектуальна енергія, яка виникає при об'єднанні людей в цілісну групу і виражається в груповому результаті, який перевищує суму індивідуальних результатів, тобто відповідає вимозі $1 + 1 > 2$. Цей груповий ефект вивчав В. М. Бехтерев. У його роботах і на роботах М. В. Ланге встановлено, що група з успішності в роботі дійсно може перевершувати індивідуальну успішність окремих людей. Це проявляється не тільки в інтелектуальній сфері, але і в підвищенні спостережливості людей в групі, точності їх сприйняття і оцінок, обсязі пам'яті і уваги, ефективності вирішення порівняно простих завдань, які потребують складної і узгодженої взаємодії. Однак при вирішенні складних завдань, коли необхідні логіка і послідовність, «особливо обдаровані люди», за термінологією Бехтерева, можуть перевершувати середнегрупове досягнення.

Найбільш яскраво ефект «синергії» проявляється при проведенні «брейнсторминга» - «мозкового штурму», коли групі необхідно запропонувати багато нових ідей без їх критичного аналізу та логічного осмислення.

Ефект групо мислення. Це спосіб мислення, що застосовується людьми в ситуації, коли пошук згоди стає настільки домінуючим в згуртованій групі, що починає пересилювати реалістичну оцінку можливих альтернативних дій. Відкриття цього феномена і винахід терміна «групомислення» (groupthink), або «огруплення мислення», належить американському психологу ІрвінгуДжаніс.

Ефект «групомислення» виникає в ситуації, коли критерієм істинності служить згуртована думка групи, яке протиставляється думці окремої людини. У тому випадку, коли члени групи стикаються з загрозою розбіжностей, суперечок і конфліктів, вони намагаються зменшити груповий когнітивний дисонанс і усунути виниклі при цьому негативні почуття, намагаючись знайти рішення, яке влаштовує всіх, навіть якщо це рішення не буде об'єктивним і розумним з точки зору кожного окремого члена групи.

Зазвичай для групи, залученої в подібну стратегію прийняття рішень, пошук консенсусу стає настільки важливий, що члени групи добровільно відмовляються від будь-яких сумнівів і можливостей поглянути на задачу новим, оригінальним, нетрадиційним поглядом.

Окремі члени групи можуть навіть перетворитися на своєрідну «варту думки», швидко фіксують і жорстко карають будь-яке інакомислення.

Таким чином, людина залежна від групи в своїх контактах з навколишнім світом, в переважній більшості випадків вона схильна поступатися групі. Навіть сенсорна інформація людини може бути перекручена соціальним тиском.

Ефект моди (наслідування). Наслідування - один з основних механізмів групової інтеграції. У процесі групової взаємодії члени групи виробляють загальні еталони, стереотипи поведінки, дотримання яких підкреслює і зміцнює їх членство в групі.

У зовнішньому вираженні така стереотипізація навіть може вилитися в уніформу (наприклад форма військових, діловий костюм бізнесмена, білий халат лікаря), яка показує оточуючим, до якої саме соціальної групи належить та чи інша людина, якими нормами, правилами і стереотипами регулюється їхня поведінка. Люди більш схильні наслідувати приклад схожої на них людини, ніж несхожої.

Ефект наслідування лежить в основі будь-якого навчання і сприяє адаптації людей один до одного, узгодженості їхніх дій, підготовленості до вирішення групового завдання.

Ефект групового фаворитизму. Це тенденція будь-яким чином сприяти членам своєї групи, на противагу членам іншої групи.

Ефект групового фаворитизму базується на ефекті «ми і вони» і як би встановлює «демаркаційну лінію» між тими людьми, які з яких-небудь критеріями сприймаються як «свої», і тими, які за цими ж критеріями сприймаються як «чужі».

Ось деякі закономірності дії механізму групового фаворитизму:

- ефект групового фаворитизму сильніше проявляється в тих випадках, коли для групи дуже значимі критерії порівняння за результатами діяльності і специфіка взаємин з іншими групами, тобто коли групи знаходяться в ситуації конкуренції одна з одною;

- груповий фаворитизм проявляється сильніше щодо тих груп, критерії порівняння з діяльністю яких не тільки значимі для групи, але і відповідають її власними критеріями, тобто у цьому випадку з'являється можливість чіткої однозначної порівнянності груп;

- членство в групі виявляється більш важливим, ніж міжособистісна схожість: люди частіше вважають кращими «своїх», хоча і не схожих на них самих за особистісними якостями, і відмовляють в наданні переваги «чужим», хоча і схожим з ними за поглядами, інтересами, особистісними особливостями;

- члени групи схильні пояснювати можливий успіх своєї групи внутрішньо груповим чинникам, а її можливу невдачу - чинниками зовнішнього порядку, тобто, якщо група досягає успіху, то вона приписує цей результат самої себе (своєму професіоналізму, сприятливому соціально-психологічному клімату, діловим якостям керівників тощо), але якщо групу осягає невдача, то люди шукають винних поза групою, намагаються перекласти провину на інші групи.

Ефект групового егоїзму. Це спрямованість групових інтересів, цілей і норм поведінки проти інтересів, цілей і норм поведінки окремих членів групи або всього суспільства. Цілі групи досягаються за рахунок ущемлення інтересів її окремих членів, на шкоду інтересам суспільства.

Груповий егоїзм проявляється в тому випадку, коли цілі, цінності групи, стабільність її існування стають важливіше окремої особистості, більш значущих цілей суспільства. Тоді особистість зазвичай приноситься в жертву цілісності групи, повністю підпорядковується її вимогам і стандартам поведінки. Ефект групового егоїзму може зіграти дуже негативну роль у подальшій життєдіяльності групи і долі її окремих членів.

Ефект «маятника». Це циклічне чергування групових емоційних станів стеничного і астенічного характеру. Інтенсивність прояву і тимчасова протяжність емоційних станів визначаються значущими для членів групи умовами і подіями їхньої спільної діяльності. Настрій залежить від певних чинників:

- часу доби і дня тижня: в кінці робочого дня і тижня настрої працівників погіршується, оскільки накопичується втома;
- особливостей психологічної структури групи, лідерських процесів;
- рівня дисципліни праці в групі: чим вище дисципліна праці, тим краще настрої і емоційний стан членів групи;
- сформованої системи взаємин в групі, рівня конфліктності або згуртованості: чим вище рівень конфліктності, тим гірше настрої.

Ефект «хвилі». Це поширення в групі ідей, цілей, норм і цінностей. Нова ідея зароджується в голові однієї людини, вона ділиться нею зі своїм найближчим оточенням, яке обговорює, коригує, доповнює і розвиває запропоновану ідею. Потім ідея поширюється і серед інших членів групи, здійснюється її групова сценка і обговорення. Як камінчик, кинутий в воду, ідея поширюється і охоплює все більшу кількість людей. Правда, хвильовий ефект можливий тільки тоді, коли нова ідея відповідає потребам і інтересам людей, а не суперечить їм. У першому випадку вона розуміється і розвивається людьми, служить стимулом їх активності, а в другому хвильовий ефект згасає.

Ефект «пульсара»

Це зміна групової активності в залежності від різних стимулів. Групова активність проходить цикл: оптимальна активність, необхідна для нормальної роботи групи, → підйом активності → спад активності → повернення до оптимального рівня активності.

Цей цикл може залежати як від зовнішніх стимулів (наприклад отримання групою термінового завдання), так і від внутрішніх суб'єктивних збудників до діяльності (наприклад прагнення членів групи вирішувати проблему).

Ефект «пульсара», як прояв групової активності, полягає в різкому підвищенні активності на початку процесу діяльності, потім, коли завдання виконане, в спаді активності, тобто для людей потрібен відпочинок. Потім групова активність повертається на оптимальний рівень, необхідний для нормальної, злагодженої, безперебійної роботи групи.

Ефект «ми і вони»

Це почуття приналежності до певної групи людей (ефект «ми») і, відповідно, відчуття відстороненості від інших, розмежування з іншими групами (ефект «вони»).

Ефект приналежності до групи включає два більш індивідуальних ефекти:

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

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

Якщо така підтримка члену групи не надається, то у нього руйнується почуття «ми» - приналежність до групи, причетності до її справ - і виникає відчуття «вони», тобто член групи, який не отримав емоційної підтримки, здатний сприймати свою групу як групу чужинців, які не поділяють його інтереси і турботи.

Ефект «ми» виявляється ефективним психологічним механізмом функціонування групи. Гіперболізація почуття «ми» може привести групу до переоцінки своїх можливостей і переваг, до відриву від інших груп, до «групового егоїзму». У той же час, недостатній розвиток почуття «ми» призводить до втрати ціннісно-орієнтованого єдності групи.

5.4. Соціально-психологічний клімат групи

Значущим показником діяльності колективу є його соціально-психологічний клімат, який визначає рівень конфліктного протистояння та впливає на загальну ефективність роботи працівників.

Соціально-психологічний клімат (СПК) – це фіксований стан міжособистісних відносин у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегративністю, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності, та іншими соціально-психологічними показниками.

Для того, щоб самим загальним чином охарактеризувати умови діяльності тієї чи іншої групи, її внутрішню обстановку часто використовують поняття «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат».

Стосовно до трудового колективу іноді говорять про «виробничий» або «організаційний» клімат. У більшості випадків ці поняття вживають приблизно в ідентичному сенсі, що не виключає значної варіативності в конкретних визначеннях.

Соціально-психологічний клімат групи являє собою стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності даної групи.

Соціально-психологічний клімат - це настрій групи, що визначається міжособистісними відносинами людей, які спільно живуть, працюють або навчаються.

Це своєрідний сплав емоційного та інтелектуального - установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи, всіх окремих елементів соціально-психологічного клімату.

Чинники, що визначають соціально-психологічний клімат групи:

1. Задоволення роботою.

Велике значення для формування сприятливого клімату має те, наскільки робота є для людини цікавою, різноманітною, творчою, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє **реалізувати** творчий потенціал, професійно зростати.

Привабливість роботи підвищує задоволеність умовами праці, оплатою, системою матеріального і морального стимулювання, соціальним забезпеченням, розподілом відпусток, режимом роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного росту, можливістю підвищити рівень свого професіоналізму, рівень компетентності колег, характер ділових і особистих відносин в колективі за вертикаллю і горизонталлю.

2. Групова сумісність і спрацьованість

Міжособистісні відносини, що виникають в результаті спілкування людей в їх групі, визначають психологічну сумісність. Під **психологічною сумісністю** розуміють **здатність до спільної діяльності**. Людям, схожим один на одного легше налагодити взаємодію. Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку. В основі психологічної сумісності може лежати і розходження характеристик за принципом взаємодоповнюваності. У такому випадку говорять, що люди підходять один одному «як ключ до замку». Умовою і результатом сумісності є **міжособистісна симпатія, прихильність** учасників взаємодії один до одного.

Вимушене спілкування з неприємним суб'єктом може стати джерелом негативних емоцій.

Розмежують явища **сумісності** та **спрацьованості**. **Ефект сумісності** частіше виникає в особистих відносинах, а **ефект спрацьованості** зазвичай є результатом

формальних, ділових відносин, пов'язаних з діяльністю. Основа спрацьованості - успішність і результативність саме спільної діяльності,

що передбачає узгодженість в роботі між її учасниками. *Наприклад*, уявіть собі екіпаж човна з восьми веслярів і рульового. Успіх тут більшою мірою буде залежати від спрацьованості спортсменів, хоча і сумісність має значення.

Звичайно, крім узгодженості, спрацьованість включає в себе і одностайність, спільність точок зору, одностайність, дружні відносини.

3.Згуртованість колективу.

Однією з найважливіших характеристик СПК є рівень згуртованості членів групи. Згуртованість групи проявляється насамперед в емоційній сфері. Навряд чи в згуртованій групі можуть одночасно уживатися радість і горе, і коли хтось плаче, ніхто не буде сміятися.

Чинники, що впливають на згуртованість групи.

- ставлення членів групи до лідера;
- довірчі, щирі відносини;
- тривалість спільного проведення часу;
- визнання особистого внеску кожного члена колективу.

Взаємини в колективі, його згуртованість значною мірою залежать від того, що собою представляють самі члени колективу, які їхні особистісні якості і культура спілкування, що проявляється в ступені емоційної теплоти, симпатії чи антипатії. Члени трудового колективу є представниками різних темпераментів, статевікових груп, мають різні звички, погляди, інтереси. Переважання тих чи інших особистісних якостей у членів колективу впливає на відносини, що складаються всередині колективу, характер його психічного настрою, надає йому певну особливість, яка може сприяти або заважати його згуртуванню. Особливо сильно перешкоджають згуртуванню колективу негативні риси характеру: образливість, заздрість, хворобливе самолюбство. Члени згуртованого колективу, як правило, не поспішають його залишати, тобто зменшується плинність робочої сили.

4.Характер комунікацій.

В основі психологічного клімату в групі лежать індивідуальні особливості кожного учасника, їх взаємна комунікабельність, оцінки і думки, реакції на слова і вчинки оточуючих, а також соціальний досвід членів групи. Низька комунікативна компетентність співробітників також веде до комунікативних бар'єрів, зростання напруженості в міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри, конфліктів. Уміння ясно і точно викладати свою точку зору, володіння прийомами конструктивної критики, навичками активного слухання тощо створюють умови для задовільної комунікації в організації.

5. Стиль керівництва.

Демократичний стиль розвиває товариськість і довірливість взаємин, дружність. При цьому немає відчуття нав'язаності рішень ззовні, «зверху».

Авторитарний стиль зазвичай породжує ворожість, покірність і запобігливість, заздрість і недовіра. Але якщо цей стиль призводить до успіху, який виправдовує його використання в очах групи, він сприяє сприятливому СПК, як, наприклад, в спорті чи в армії.

Стиль потурання має своїм наслідком низьку продуктивність і якість роботи, незадоволеність спільною діяльністю і веде до формування несприятливого СПК. Стиль потурання може бути прийнятний лише в деяких творчих колективах.

6.Характер виконуваної діяльності.

Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризику для здоров'я і життя співробітника, стресогенний характер, емоційна насиченість тощо - все це чинники, які побічно можуть негативно позначитися на СПК в робочому колективі.

Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату групи.

1. У групі переважає життєрадісний тон взаємин, оптимізм; відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості; членам групи подобається брати участь в спільних справах, разом проводити вільний час; у відносинах переважають схвалення і підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями.

2. У групі існують норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх її членів, тут завжди підтримують слабких, виступають на їх захист, допомагають новачкам.

3. У групі високо цінують такі риси особистості як чесність, працьовитість і безкорисливість.

4. Члени групи активні, сповнені енергії, вони швидко відгукуються, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу, і домагаються високих показників у праці і професійної діяльності.

5. Успіхи чи невдачі окремих членів групи викликають співпереживання і щире участь усіх членів групи.

6. У відносинах між угрупованнями всередині групи існує взаємне розташування, розуміння, співпраця.

Характеристики несприятливого соціально-психологічного клімату.

1. У групі переважають пригнічений настрій, песимізм, спостерігаються конфліктність, агресивність, антипатії людей один до одного, присутнє суперництво.

2. У групі немає норми справедливості і рівності у взаєминах, вона помітно розділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», тут зневажливо ставляться до слабких, нерідко висміюють їх, новачки відчують себе зайвими, чужими, до них часто виявляють ворожість.

3. Такі риси особистості, як чесність, працьовитість, безкорисливість, не у пошані.

4. Члени групи пасивні, деякі прагнуть відокремитися від решти.

5. Успіхи чи невдачі одного залишають байдужими інших членів групи, а іноді викликають нездорову заздрість або зловтіху.

6. У групі виникають конфліктуючі між собою угруповання, які відмовляються від участі в спільній діяльності.

7. У важких випадках група не здатна об'єднатися, виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення; колектив закритий і не прагне співпрацювати з іншими групами.

5.5 .Методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі

Згуртованість колективу являє собою ціннісну орієнтовану єдність, яка визначається за рівнем співпадання думок членів групи по відношенню до найбільш значущих для неї об'єктів.

На згуртованість колективу *позитивно* впливають:

- схожість ціннісних орієнтацій у членів групи (оскільки людям приємніше спілкуватися з собі подібними);
- співпадання цілей окремих особистостей і групи в цілому, що дозволяє працівникам вирішувати свої матеріальні, соціальні та інші завдання;
- високий рівень організаційної культури організації, ефективне управління колективом, прийняті норми спільної діяльності.

На згуртованість колективу *негативно* впливають:

- низький рівень організаційної культури організації;
- погана організація праці, нечіткість розподілу обов'язків;
- психологічна несумісність окремих працівників.
- деяких групах, які не досягли рівня зрілості колективу, згуртованість підмінюється груповими нормами або *однодумністю*, яке направлене на виживання даної групи, що призводить до появи *групового егоїзму*.

Груповий егоїзм – ціннісна орієнтація групи, яка характеризується переважанням групових інтересів і потреб відносно інтересів інших груп. При цьому зовнішнє середовище сприймається членами такої групи як агресивне, таке, що загрожує факту її існування. Такий

стан може призвести до несприйняття критичних зауважень по відношенню до окремих членів групи або до групи в цілому. Груповий егоїзм може проявитися за наявності зовнішнього сильного «ворога» або іншого фактора, який зближує інтереси окремих людей. *Наприклад*, об'єднання однієї групи мешканців будинку проти іншої, яка збирається побудувати гаражі біля будинку. Це може призвести, на думку першої групи, до погіршення екології житлового масиву. При цьому груповий егоїзм створить передумови виникнення конфлікту між двома групами мешканців, причому іноді дуже гострого і затяжного.

Окрім згуртованості соціально-психологічний клімат визначається системою відносин членів колективу один до одного, до своєї праці, інших видів діяльності (дозвілля, побут тощо) на основі індивідуальних ціннісних орієнтацій. Б. Такмен запропонував двофакторну модель, яка допомагає оцінити соціально-психологічний клімат і рівень згуртованості в залежності від ділової активності членів колективу і тональності міжособистісних відносин (рис. 5.1.).

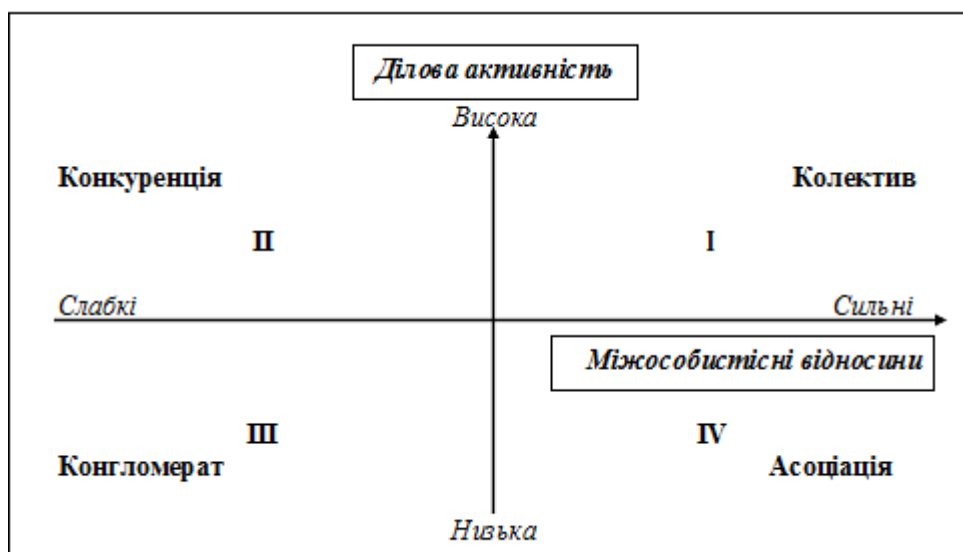


Рис. 5.1. Види соціально-психологічного клімату колективу

Дана модель описує стан СПК. Для визначення рівня згуртованості групи можна скористатися тестом, питання якого наведені у кінці лекції. Графічна інтерпретація результатів тесту дає змогу побудувати «психологічний кліматичний круг» (рис.5.2).

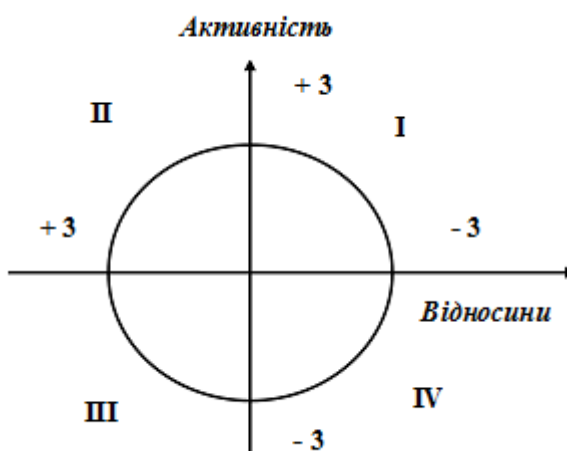


Рис. 5.2. Кліматичний круг за результатами тестування

При цьому можливо виявити картину психологічного настрою колективу і зобразити це графічно. Але даний метод не дозволяє виявити неформального лідера і визначити рівень пріоритетів співробітників у колективі.

За результатами відповідей визначається зона, яка характеризує настрої колективу і схильність його до конфлікту на момент тестування. Це дозволяє керівнику визначити найбільш адекватну поведінку і вплив на підлеглих. *Наприклад: I зона* – у колективі превалюють активні доброзичливі відносини; *II зона* – у колективі існує напруга, незадоволення у відносинах, неспокій; *III зона* – підкреслює незадоволеність і зневіру у колективі; *IV зона* – означає пасивність, благодущність, умиротворення у колективі.

За результатами відповідей на запитання тесту визначаються два показники: *активності* і *тональності* відносин у колективі. Показник «активності» визначається як алгебраїчна сума відповідей на запитання 1 –5 тесту (відкладається по осі У); показник «тональності відносин» визначається як алгебраїчна сума відповідей на запитання 6 – 10 (відкладається по осі Х).

Для більш виразного визначення СПК, рівня згуртованості, наявності неформальних лідерів, міжособистісних відносин існує більш точний метод – **соціометрія**. Він був розроблений американським соціальним психологом *Джебеком Л. Морено (1892 – 1974 рр.)*, для пояснення багатьох сторін соціального життя суспільства (політичних, економічних) за допомогою виміру стану емоційних відносин між людьми. Вивчаючи соціальні процеси у групах, Морено визначив, що психологічне благополуччя особистості визначається її місцем в системі міжособистісних відносин. Вмілий керівник повинен враховувати ці особливості і вміти визначати в кількісному вираженні рівень мікроклімату для подальшого аналізу впливу неформальних груп і їх лідерів на досягнення цілей організації. Одним з найпоширеніших методів визначення СПК є *соціометрична процедура*. При цьому на попередньому етапі розробляється соціометрична картка (анкета) з питаннями, які визначають відношення кожного члена колективу до загальних проблем спільноти і до кожного члену групи окремо (табл. 5.3, 5.4).

Соціометрична процедура

1. **Постановка задачі.** Визначається мета і завдання дослідження: виявлення неформального лідера, розподіл робіт у підгрупі, призначення нового керівника, формування співробітників для виконання конкретних завдань тощо.

2. **Вибір об'єкта вимірювання:** група в цілому, окремі підгрупи.

3. **Визначення процедури** проведення дослідження:

3.1. **Непараметрична процедура** – кожний співробітник відповідає на питання картки без обмеження кількості виборів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Приклад соціометричної картки при непараметричній процедурі

ПІБ членів групи, які приймають участь в опитуванні	Запитання			
	З ким би Ви хотіли працювати разом над спільним проектом?	З ким би Ви хотіли разом поїхати у відрядження?	Кого б Ви запросили до себе на День народження?	З ким би Ви хотіли поділитися радістю, горем, враженнями?
1.				
2.				
3.				
4. ...				

Якщо в групі, наприклад 10 чоловік, то кожний оцінює 9 своїх колег, тобто теоретично максимальна кількість виборів дорівнює 9.

Якщо група нараховує більше 10 чоловік, то кількість виборів стає занадто великою, необхідна комп'ютерна обробка результатів.

Дана процедура має наступні *недоліки*:

а) відсутня повна анонімність, оскільки інакше не можна підвести загальні підсумки і сама постановка питання часто сприймається болісно у колективах і може створити конфліктну ситуацію;

б) з'являється велика вірогідність випадкового вибору: вибирають всіх або відхиляють;

в) можуть давати свідомо неправильні відповіді, прикриваючись лояльністю до оточуючих і до експериментатора.

3.2. *Параметрична процедура*, тобто з обмеженою кількістю виборів. Співробітникам пропонується зробити строго обмежену кількість виборів з усіх членів даного колективу, наприклад 5 із 15 чоловік. Величина обмеження кількості соціометричних виборів одержала назву «соціометричне обмеження» або «ліміт вибору». В цьому випадку картка може виглядати наступним чином (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Приклад соціометричної картки при параметричній процедурі

№ з/п	Тип запитання	Питання	Прізвища співробітників, які обираються		
1.	Робота	1.3 ким би Ви хотіли працювати разом? 2. З ким би Ви хотіли разом вирішувати творчу проблему? 3....			
2.	Дозвілля	1.3 ким би Ви хотіли зустрічати Новий рік? 2. З ким би Ви хотіли поділитися радістю, горем, враженнями? 3. ...			

Вважається, що запровадження обмеження на кількість виборів підвищує надійність соціометричних даних і полегшує обробку.

Розглянемо застосування даного методу на умовному прикладі. У функціональному підрозділі (планово-економічна служба) організації працює 4 співробітника, в т.ч.: головний економіст (Е1), економіст по праці (Е2), технік-нормувальник (Е3), маркетолог (Е4). Керівництвом організації поставлене завдання перед службою управління персоналом: виявити психологічну структуру колективу, неформальних лідерів, визначити найбільш раціональний розподіл спільно виконуваних робіт. За розробленою процедурою у колективі планово-економічної служби було проведено соціометричне дослідження (складена соціометрична картка, узгоджені характер запитань, час і порядок проведення обстеження).

Обробка отриманих даних. За результатами проведених опитувань (анкетування) складається соціометрична матриця, де згруповані відповіді окремих членів колективу (табл. 5.5).

Найбільша кількість позитивних виборів (3 по роботі і 3 по дозвіллю) набрав економіст по праці (Е2). Таким чином в даній групі він є неформальним лідером і по роботі і по спілкуванню у неформальній обстановці, що передбачає необхідність врахування його думки при керуванні даною групою.

Таблиця 5.5

**Приклад соціометричної матриці членів колективу планово-економічної служби
(відповіді за двома запитаннями)**

Хто Обирає	Кого Обирають				Кількість виборів по горизонталі			
	E1	E2	E3	E4	Позитивні		Негативні	
					Робота	Доз- вілля	Робота	Доз- вілля
E1	X X	+ -	- +	- +	1	2	2	1
E2	+ -	X X	- -	+ +	2	1	1	2
E3	- +	+ +	X X	- -	1	2	2	1
E4	+ -	+ +	- -	X X	2	1	1	2
Кількість виборів по вертикалі								
<i>Позитивні</i>								
Робота	2	3	0	1	4	-	-	-
Дозвілля	1	2	1	2	-	6	-	-
<i>Негативні</i>								
Робота	1	0	3	2	-	-	6	-
Дозвілля	2	1	2	1	-	-	-	6

Найбільша кількість негативних виборів (3 по роботі і 2 по дозвіллю) набрав технік-нормувальник (E3), що свідчить про деяку його ізоляцію в даному колективі. Керівнику необхідно продумати зміну психологічної структури колективу (можливо переведення техника-нормувальника в іншу групу) або ж враховувати даний факт при розподілі спільних робіт.

При розподілі робіт одне і теж саме завдання небажано доручати технік-нормувальнику (E3) і маркетологу (E4) через їх взаємну неприязнь. Хороші пари складають головний економіст (E1) – економіст з праці (E2), а також (E2) і (E4).

Рівна кількість позитивних і негативних виборів по горизонталі свідчить про рівновагу у даному колективі але за наявності джерела потенційних конфліктів (E3) ця рівновага легко може зміститися в бік підвищення конфліктності.

Для більшої наочності отримані дані обстежень можна представити графічно у вигляді *соціограми* (схематичне зображення виборів досліджуваних співробітників при відповідях на запитання). Соціограма дає змогу здійснити порівняльний аналіз психологічної структури взаємовідносин у групі на площині за допомогою спеціальних знаків (кола, стрілки). Коло означає конкретну особу, а стрілка – вибір її іншим індивідом. Приклад соціограми за даною таблицею приведений на рис. 5.3.

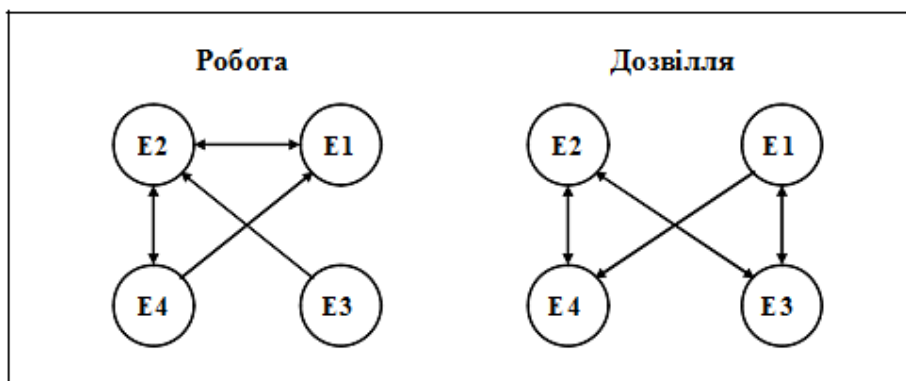


Рис. 5.3. Приклад соціограми

Аналіз соціограми починається з пошуку центральних, найбільш впливових членів колективу, потім взаємних пар, групувань. Мікрогрупи складаються із взаємопов'язаних осіб, які намагаються вибрати одна одну. Найчастіше у соціометричних вимірюваннях зустрічаються групування по 2 – 3 чоловіки, рідше – по 4 і більше осіб.

Соціометрична методика проводиться груповим методом, тобто анкетування здійснюється всією групою в цілому і відразу, не потребує значних часових витрат. Вона досить корисна у прикладному плані для удосконалення взаємовідносин у колективі, але не є радикальним способом вирішення внутрішньогрупових проблем, причини яких слід шукати не в симпатіях і антипатіях членів груп, а глибше.

Методика кількісної оцінки СПК

Використовуючи методику кількісної оцінки розраховують окремі показники СПК: рівень згуртованості; соціометричний статус кожного члену колективу; рівень комфортності; коефіцієнти симпатій, антипатій, байдужості. При цьому їх кількісне значення знаходиться в межах від 0 до 1,0. Більшому чисельному значенню буде відповідати більш високий рівень соціально-психологічного клімату. Розрахунок даних показників ведеться за наступними формулами.

Рівень групової згуртованості колективу (Pз):

$$P_z = (\Sigma\Sigma_{п} - \Sigma\Sigma_{н}) / n(n - 1), \quad (5.1)$$

де $\Sigma\Sigma_{п}$ – загальна кількість позитивних виборів;

$\Sigma\Sigma_{н}$ – загальна кількість негативних виборів;

n – кількість працівників виробничого колективу.

Соціометричний статус кожного члена колективу (Cс):

$$C_c = (\Sigma_{п} - \Sigma_{н}) / (n - 1), \quad (5.2)$$

де $\Sigma_{п}$ – кількість позитивних виборів кожного працівника;

$\Sigma_{н}$ – кількість негативних виборів кожного працівника;

n – кількість працівників виробничого колективу.

Коефіцієнт інтегративності – здатність колективу зберігати свою структуру (Ki):

$$K_i = 1 - (A/3), \quad (5.3)$$

де A – кількість членів колективу, які ніким не були обрані;

3 – загальна кількість працівників виробничого колективу.

При $K_i = 1$ маємо найвищу форму – гомфотерність, або спаяність колективу.

Коефіцієнт комфортності – комплексний показник, що враховує рівень групової згуртованості та середній соціометричний статус членів колективу (Kк):

$$K_k = (P_z + C_i) / 2, \quad (5.4)$$

де P_z – рівень групової згуртованості;

C_i – середній соціометричний статус.

Коефіцієнт симпатій – враховує позитивні вибори членів колективу (Kс):

$$K_c = \Sigma\Sigma_{п} / n(n - 1), \quad (5.5)$$

де $\Sigma\Sigma_{п}$ – загальна кількість позитивних виборів;

n – кількість працівників виробничого колективу.

Коефіцієнт антипатій – враховує негативні вибори членів колективу (Kс):

$$K_a = \frac{\Sigma \Sigma_n}{n(n-1)}, \quad (5.6)$$

де $\Sigma \Sigma_n$ – загальна кількість негативних виборів;

n – кількість працівників виробничого колективу.

Коефіцієнт байдужості - враховує байдужу оцінку членів колективу (*Кб*):

$$K_b = \frac{\Sigma \Sigma_0}{n(n-1)}, \quad (5.7)$$

де $\Sigma \Sigma_0$ – загальна кількість байдужих виборів;

n – кількість працівників виробничого колективу.

5.5. Стрес та його подолання

Термін «стрес» ввійшов у вживання з 1936 р., після появи в журналі «Nature» короткого повідомлення канадського фізіолога Ганса Сельє під назвою «Синдром, що викликається різними ушкоджувальними агентами». Сельє виявив неспецифічну (тобто не пов'язану з конкретною причиною), універсальну, або загальну, реакцію організму на зовнішні впливи (зокрема й патологічні), що потребують змін. Цю реакцію він і назвав спочатку «загальним адаптаційним синдромом», а потім перейменував на «стрес».

Стрес - це сукупність захисних фізіологічних реакцій, які виникають в організмі людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів (агресорів). В основі стресу лежить перенавантаження нервової системи.

Стрес – короткочасне розладнання нервової системи при виникненні подразнюючого фактора, яке проходить само собою, коли зникає джерело стресу. Стреси спостерігаються в житті практично у кожної людини.

Всі визначення поняття «стрес» можна згрупувати у три групи.

Згідно першої групи терміни «стресор», «стрес-фактор» ототожнюються.

Згідно другої - стрес інтерпретується як емоції, оборонні реакції і процеси подолання.

Згідно третьої - стрес - це фізична реакція організму на вимогу або шкідливий вплив.

Тож термін «стрес» у фізіології, психології, медицині застосовується для позначення великого кола станів людини, що виникають у відповідь на різноманітні екстремальні впливи.

В основі стресів лежить напруга, страх, вплив різних несприятливих життєвих ситуацій. Тому подолання стресу – зняття напруги, усунення страху.

Стресогенною є не сама по собі життєва подія (зміна роботи, обмін житла, припинення стосунків та ін.), а пов'язана з цим втрата будь-якої життєвої позиції - втрата статусу, заробітку або влади, зміна звичних засобів праці, втрата самоповаги тощо. Багато приємних подій також можуть викликати в нас стресоподібні фізіологічні реакції.

Завдяки стресу організм людини набуває нових корисних якостей, які необхідні для боротьби за існування. Наприклад, завдяки реакції на стрес виробляються антитіла в ході боротьби з інфекцією. Хоча, з іншого боку, якщо людина весь час живе під гнітом стресу, то знижується ефективність роботи людини, організм слабшає, втрачає сили, здатність вирішувати проблеми.

Для позначення «хорошого стресу» Сельє ввів термін «*еустрес*». Що ж до «поганого стресу», то вчений запропонував застосовувати для його позначення старе, яке йде коренями в XIII століття, англійське слово «*дистрес*», що означає біль або страждання, які вражають тіло чи душу; стан небезпеки або розпачливої нужди. Іншими словами, дистрес - це стан людини, яка втратила здатність пристосовуватися до світу, в якому вона живе.

Дистрес - стрес, пов'язаний з негативними емоційними реакціями, *еустрес* - стрес, пов'язаний з позитивними емоційними реакціями.

Це привело до того, що в сферу цих понять увійшли всі фізіологічні явища, включаючи й сон. Так, Сельє пише, що навіть у стані повного розслаблення спляча людина переживає деякий стрес і що повна свобода від стресу означає смерть.

Для того щоб стрес прийняв характер еустресу, необхідна наявність певних умов.

- наявність достатніх ресурсів для подолання стресу;
- позитивний емоційний фон;
- досвід вирішення подібних проблем в минулому та позитивне передбачення майбутнього;

Початковий стрес переходить в його шкідливу форму – дистрес при відсутності цих умов або ж при значній силі негативного впливу на організм:

- надмірна сила стресу;
- велика тривалість стресорного впливу;
- брак потрібної інформації;
- негативний прогноз на майбутнє тощо.

Найближчий китайський ієрогліф, який описує поняття «стрес», перекладається європейськими мовами також як «криза». Він складається з двох знаків, розташованих поряд один з одним. Перший означає «небезпека», а другий - «можливість». І це дуже точний образ, оскільки кожна подія, що потребує від людини зміни звичного способу життя і додаткових витрат енергії, є потенційно стресовою.

Основні причини стресу:

Фізичні фактори стресу: жар, холод, шум, вогонь, вуличний рух, насильство, хвороби, погані умови роботи тощо.

Фізіологічні – виникають, коли відбувається накопичення критичної маси утомленості від стресових ситуацій. Результати таких стресів - хвороби (виразка шлунку, мігрень, гіпертонія, болі у серці і спині, артрит, астма тощо).

Сімейні фактори стресу: розподіл обов'язків, ревності, відмінність в системах цінностей, хвороби (смерть в сім'ї тощо).

Соціальні фактори стресу: суспільні, економічні та політичні; сімейні; пов'язані з роботою, кар'єрою; міжособистісні стресори.

Психологічні фактори стресу. В сучасних умовах набагато частіше зустрічаються психологічні причини стресу. Виділяють інформаційну та емоційну форми психологічного стресу. Їх об'єднує відсутність прямої загрози здоров'ю, велика тривалість впливу стресорів і неможливість природної реакції на стрес. Конфлікти, непомірне робоче навантаження, необхідність постійно генерувати ідеї або навпаки, занадто монотонна праця, висока відповідальність приводять до постійного напруження резервів організму.

Організаційні фактори:

- *конфлікт ролей*, коли до працівника висувають суперечливі вимоги до роботи, або дають завдання, які виходять за межі його службових обов'язків;
- *невизначеність ролі в майбутньому*, коли особі невизначені обов'язки її роботи, кому вона підпорядкована і які у неї є права;
- *обов'язковість*, це підвищена відповідальність перед людьми, а також участь в зборах і нарадах, які насичені в організації;
- *відповідальність* за виконання завдання, особливо в умовах невизначеного майбутнього;
- *постійні зміни*, необхідність пристосовуватися до швидких технологічних змін, одержання нових навичок, виконання додаткових обов'язків;
- *взаємовідносини з підлеглими* - невміння керувати критично налагодженим або не

згуртованим колективом, труднощі в опануванні владою;

– *взаємовідносини з колегами* - нездорова конкуренція і суперництво, недостатня підтримка колективом, труднощі в досягненні співпраці;

– *ненадійність робочого місця*, пов'язане з побоюванням скорочення штату, старінням, достроковою пенсією;

– *почуття, викликані роботою чи кар'єрою* - розчарування при досягненні кар'єрної висоти, відсутність перспектив, повільне просування по службі;

– *вплив організації*, пов'язаний з напруженим кліматом, авторитарним стилем керівництва, нестачею інформації, недостатньою участю в трудовому процесі;

– *зовнішній вплив*, який включає: конфлікт вимог організації та сім'ї; домашні проблеми; віддача переваги роботі, ніж сім'ї; постійні відрядження.

Існують різні **ступені стресу**. Учені розрізняють три таких ступені: слабкий; середній; сильний.

Слабкий ступінь стресу вказує практично на його відсутність. Психічний стан при цьому майже не змінюється, фізичних та фізіологічних змін не відзначається.

При **середньому** ступені картина суттєво змінюється. Відбуваються відчутні зрушення у соматичному і психічному станах, характер цих змін приємний, позитивний. Спостерігається загальна мобілізація психічної діяльності, часто не притаманна людині у звичайних обставинах: зібраність, організованість, підвищена розумова працездатність, кмітливість, впевненість у собі, блискавична реакція, стійкість до перешкод, активізація мовленнєвої активності, загальна позитивна оцінка даного стану в цілому.

Що стосується **сильного** або надмірного стресу, то тут картина зворотна. Людина у такому стані демонструє порушення та розлад основних фізичних, фізіологічних і психічних функцій, зростає кількість скарг на різного роду неприємні відчуття, дискомфорт. Погіршується свідомий контроль за виконанням діяльності, трапляються труднощі у зосередженні, запам'ятовуванні, мисленні, зростає кількість помилок, незвичних реакцій, неточності, посилюється роль автоматичних, стереотипних дій, які витісняють творчі, свідомі та довольні дії. Цей стан, безумовно, шкідливий і його треба якнайшвидше припинити.

У сучасній Україні частота і сила впливу стрес-факторів на працюючих людей однозначно висока. Підвищена швидкість і відповідальність прийнятих рішень, зниження рівня особистих доходів, збільшення вартості життя, непередбачувана політична ситуація – все це формує негативний інформаційний фон і породжує хронічне емоційне напруження, яке явно чи приховано впливає на продуктивність найманого персоналу.

Компанія, співробітники якої перебувають у стресовому стані, нагадує комп'ютер, що «завис» унаслідок засмічення операційної системи. Згідно з останніми дослідженнями, стрес здатен знизити ефективність життєдіяльності людини на 70 і більше відсотків – залежно від частоти й сили впливу.

Чи можна змінити ступінь впливу цих факторів на нервову систему людини? Однозначно – так. Для цього потрібно розібратися в природі стресу і побудувати систему знищення наслідків його тиску на співробітників.

Стрессова ситуація не може продовжуватись довго. Люди, що опинилися в стані стресу повинні вийти з нього протягом трьох хвилин. Якість роботи співробітника, який намагається прийти до тями після стресової ситуації і одночасно виконати свої обов'язки, тимчасово падає, а ризик прийняття невірної рішення істотно зростає.

Саме тому вміння управляти стресовими ситуаціями виступає на даний момент дуже важливим навиком, що дає значні результати в ефективності роботи як безпосередньо підлеглих цього менеджера, так і компанії в цілому.

Поняття **стрес-менеджмент** з'явилося на Заході та розглядається як *комплекс заходів по запобіганню стресу та реабілітації людини після його появи*.

Звичайно, стрес-менеджмент не в змозі вплинути на фізичні стрес-фактори, проте впливати на перебіг стресу він може і повинен незалежно від природи стрес-фактору. Тому важливим є пошук шляхів підвищення, укріплення стресостійкості людини.

Стресостійкість – це здатність свідомо протистояти тривалому стресу.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

Одним з простих способів зменшення стресу є звичайне фізичне навантаження. Зі щоденними навантаженнями дуже допомагає зміна положення, зміна роду роботи. Варто робити перерви при виконанні розумової роботи, наприклад піти на прогулянку.

Щоб управляти стресом на виробництві, необхідно правильно організувати роботу, скласти план ходу операцій на виробництві, визначити необхідний обсяг роботи для кожного працівника.

Щодо стресу у системі управління, тут слід звернути увагу на поведінку керівників, їх відношення до підлеглих. Управлінцям необхідно делегувати свої повноваження в такій мірі, щоб він сам міг виконати те що повинен, і щоб обсяг делегованих ним повноважень іншим, також відповідав можливостям працівників.

Методи профілактики стресів:

Це релаксація та аутогенне тренування, надання першої допомоги при гострому стресі, аутоаналіз особистого стресу та протистресовий стиль життя, який в себе включає:

- відстоювання власних прав і потреб;
- встановлення низкостресових відносин взаємної поваги;
- ретельне відбирання друзів і зав'язування відносин, які є підбадьорливими і спокійними;
- участь у цікавій, вдячній роботі, яка приречена на справжню винагороду;
- збереження стимулюючого робочого навантаження, де періоди перевантаження і криз врівноважуються періодами перепочинку;
- врівноваження небезпечних подій корисними цілями і позитивними подіями, до яких варто прагнути;
- збереження гарної фізичної форми, добре харчування, виключення вживання алкоголю і тютюну;
- витрачання енергії на види діяльності, які в цілому приносять почуття задоволення (робота, громадська діяльність, відпочинок, культурні заходи, сім'я, близькі друзі, при потребі, перебування на самоті);
- знаходження задоволення в простій діяльності - споглядання сходу сонця, розквітливих квітів, поверхні моря, приготування смачної страви;
- насолода життям у цілому; можливість глузувати з себе; мати добре розвинуте почуття гумору;
- здатність виражати природні потреби, бажання і почуття без виправдання;
- ефективний розподіл часу, уникнення напружених ситуацій.

Пам'ятайте – стреси часті супутники нашого життя. Важливо навчитися ними управляти, протистояти негативним наслідкам стресу, адже вони впливають на здоров'я та викликають захворювання. Бережіть себе!

ТЕМА 6 ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГРУПИ І КОМАНДИ

- 6.1. Динаміка групового розвитку
- 6.2. Робоча група і команда: схожість і відмінність
- 6.3. Крива командної ефективності
- 6.4. Побудова команди

6.1. Динаміка групового розвитку

Головним завданням соціально- психологічного аналізу є вивчення тих процесів, які відбуваються в житті групи, а саме:

- як загальні закономірності спілкування та взаємодії реалізуються в групі;
- який механізм, за допомогою якого мала група доводить до особистості всю систему суспільних впливів, зокрема зміст цінностей, норм, установок, сформованих у великих групах;
- яким чином активність особистості в групі реалізує засвоєний вплив групи і здійснює віддачу;
- як розвивається група, які етапи вона проходить у своєму розвитку, як модифікуються на кожному з етапів різні групові процеси.

Розвиток малої організованої групи йде від нижчих рівнів до вищих. Вищим рівнем розвитку групи вважається колектив.

Від моменту, коли ряд незнайомих людей збирається разом для спільної діяльності, до періоду, коли малу організовану групу можна назвати колективом, проходить іноді значний час. На шляху становлення колективу група згуртовується, розвиваються внутрішньогрупові зв'язки, відповідні розвитку групової діяльності.

Залежно від характеру спільної діяльності, ступеня внутрішньої єдності при її виконанні в соціальній психології виділяють рівні розвитку групи:

1. **Асоціація.** Люди об'єднані спільною метою, але не всі в рівній мірі приймають її, діяльність групи здійснюється, хоча дії її членів роз'єднані. Група постійно потребує втручання керівника, актив її тільки починає складатися. Особистісні відносини встановлюються досить швидко, але у формі приятельських компаній, вони не визначаються справою.

2. **Кооперація.** Більш виражена єдність дій членів групи, існують спільні погляди на основні її цінності, прагнення до них. Група володіє реально і успішно функціонуючою організованою структурою. Особистісні стосунки і спілкування мають діловий характер, підпорядковані досягненню спільних цілей. Однак на цьому рівні ще не дуже значима спрямованість діяльності групи, і тому можливий як позитивний її рух - до колективу, так і негативний - до корпорації.

3. **Колектив.** Характерна риса колективу - згуртованість. Вона проявляється в тому, що всі думки, почуття і зусилля її членів об'єднані прагненням до досягнення спільної мети. Групові норми і цінності реалізуються в практичних діях при виконанні спільної діяльності. Ділові стосунки максимально злагоджені, чіткі, забезпечують взаємодію всіх членів групи. Особистісні відносини, з одного боку, опосередковані справами, з іншого - досить широкі, гуманні, характеризуються чуйністю і уважністю, доброзичливістю членів колективу один до одного. Кожен член групи відчуває себе її частинкою, задоволений своїм становищем у групі, готовий до самовіддачі заради спільних інтересів справи.

4. **Корпорація.** Група характеризується організаційною згуртованістю, чіткою взаємодією, але замкнута, відірвана від інших груп, її діяльність спрямована на вузькогрупові мети. У корпораціях немає узгодженості цілі з цілями і завданнями суспільства. Групові цілі можуть бути навіть антисоціальними (наприклад, релігійні секти).

6.2.Робоча група і команда: схожість і відмінність

В українській мові слово «команда» має два поширених значення: команда як наказ і команда як група людей, організована для певної мети.

Команда - це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів.

Головною відмінністю команд від традиційних робочих груп є наявність синергетичного ефекту. Синергія є, коли сума цілого більше, ніж потенціал індивідуальних частин: «розум добре, а два – краще».

На відміну від малої групи команда завжди складається з професіоналів, завжди спрямована на вирішення ділової задачі, завжди створюється для дій, а вже в другу чергу для спілкування. Тому акценти і лідерства, і управління командою зміщені швидше в ділову, ніж емоційну міжособистісну сферу.

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

Є три важливих характеристики команди:

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

2) **колективна відповідальність** - відповідальність за командні цілі розуміється і розділяється всіма;

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

Перетворення групи в команду відбувається, коли всі її члени розглядають досягнутий успіх як спільний; довіра один до одного і до керівника постійно зростає; культивується і посилюється відчуття приналежності до команди; приналежність до команди вважається престижним станом; цілі команди постійно реалізуються.

Основні відмінності команди від звичайної групи:

а) на стратегічному рівні – спільне бачення, яке дозволяє: організувати спільне інформаційне поле, виробити єдині командні цілі, погоджені з індивідуальними цілями кожного члена команди, згладити суперечності між учасниками (у тому числі в системах цінностей). У результаті розширення або складання уявлень кожного конкретного члена команди про команду, її членів, способи і стратегії вирішення командного завдання тощо - досягається гнучкість командної поведінки; команда легше адаптується в постійно мінливому контексті; члени команди виявляють точки дотику і досягають згоди у важливих питаннях командного функціонування; більш ефективно використовуються інформаційні та аналітичні можливості членів команди, необхідні при прийнятті рішення та вирішенні проблем тощо;

б) на тактичному рівні - ефективне позиціонування, тобто система розподілу відповідальності в команді та визначення основних функціональних позицій її членів в залежності від ситуації, за рахунок чого: встановлюється оптимальне співвідношення людських ресурсів і вимог завдань, організується чітко і точно їх виконання, забезпечується успіх всієї командної роботи.

Система ефективного позиціонування реалізується на чотирьох рівнях:

1) **визначення функціональних позицій**, що забезпечують безпосереднє рішення задачі і залежних від рівня професійних знань, навичок і досвіду;

2) **визначення командних ролей**, від яких залежить здатність людей працювати в

команді і які виконують роль каталізатора командної роботи, забезпечуючи взаємодоповнюваність і сумісність членів команди;

3) **розподіл і прийняття відповідальності всієї команди** і розподілу обов'язків та повноважень окремих се учасників;

4) **визначення порядку узгодження і дій**, передачі та зняття відповідальності в команді з урахуванням різних робочих ситуацій;

в) на динамічному рівні – самоврядування, за якого відсутня необхідність в додатковій зовнішній координації взаємодії членів команди;

г) на результативному рівні – синергійний ефект, за якого результат зусиль членів команди виявляється більше суми тих потенційних результатів, які вони могли б отримати, працюючи порізно.

Група стає ефективною командою, використовуючи свій власний набутий досвід, дотримуючись організаційних моделей і схем. Таким чином, команду можна розглядати як вид групи в організації, що знаходиться на вищому ступені розвитку (табл.6.1)

Таблиця 6.1

Відмінності команди від групи

Ознака	Команда	Група
Лідер	Яскраво виявлений	Лідерство розподілено між її членами
Відповідальність	Особиста	Особиста та загальногрупова
Місія	Співпадає з місією Організації	Власна
Виробляються продукти	Індивідуальної діяльності	Колективної діяльності
Форми спільного вирішення проблем	Збори	Вільні зустрічі
Оцінка ефективності	Побічна	Безпосередньо за виробничим продуктом
Процес роботи	Вирішення Обговорення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
Складається із робітників	Одного рівня управління	Усіх рівнів та підрозділів

З цими характеристиками пов'язані й особливості лідерства в команді, зокрема, можливість і доцільність так званого розділеного лідерства.

Розділене лідерство припускає, що на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи.

Таким чином, кожен член команди в який-небудь момент може грати роль лідера, а потім повертатися до ролі послідовника. Розділене лідерство не виключає існування в групі постійного, стратегічного лідера, який координує діяльність інших членів команди при зміні ролей і направляє команду в її загальному русі до мети, задаючи напрямок руху і надихаючи її на нові рішення.

Якщо команда є частиною будь-якої організаційної структури, то стратегічний лідер може займати «зовнішню» позицію, виступаючи як наставник і координатор взаємодії команди з організацією.

Залежно від завдань, ресурсів команди, індивідуальних схильностей її членів виділяються наступні типи команд

Творчі (дослідницькі) команди - команди, націлені на дослідження можливостей середовища і пошук альтернатив.

Команди тактичної реалізації - команди, націлені на виконання заданого плану.

Команди з розв'язання проблем - команди, націлені на складні і невизначені проблеми.

Крос-функціональна команда - команда, яка формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що позначає результат, проблему або можливість. Команда існує стільки часу, скільки потрібно на виконання завдання. Для членів групи робота над завданням є вторинною по відношенню до основної роботи. Керівник команди може бути формально призначеним чи обраним з членів команди.

Інтактна команда («інтактний» означає непошкоджений, цілий) - виробничий підрозділ або довгочасно існуюча робоча група, що виробляє певний продукт або послугу. Вона може мати керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє членам команди концентрувати свої зусилля на поставлених задачах.

Команда проекту - команда, яка створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу;

Управлінська команда - команда, яка формується на середньому і вищому рівнях управління підприємством і виступає елементом в системі менеджменту.

6.3.Крива командної ефективності

Залежно від рівня розвитку групової активності виділяють: робочу групу, псевдокоманду, потенційну команду, реальну команду і високоефективну команду (рис 6.1).

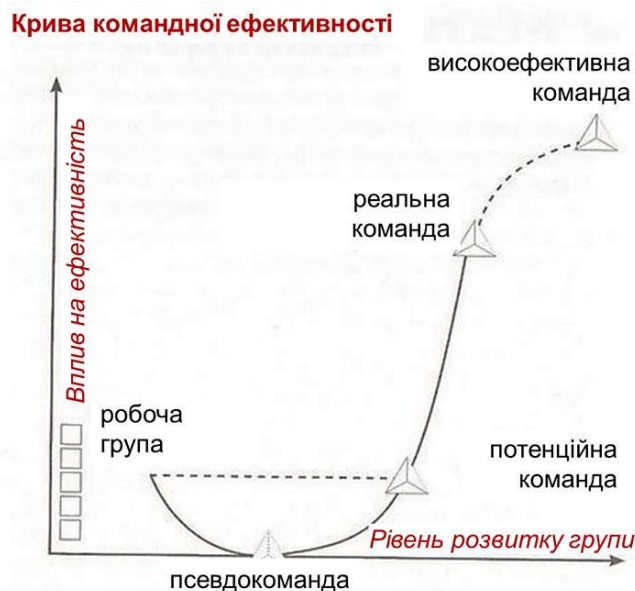


Рис.6.1. Крива командної ефективності

Робоча група - група, у якій немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою. У таких групах немає спільної мети і взаємної відповідальності. Члени групи взаємодіють між собою, перш за все для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його області відповідальності. На відміну від команди робоча група покладається на суму «індивідуальних переваг», необхідних для

виконання роботи. Вони не мають на меті колективне виробництво товару чи послуг, що вимагає об'єднання зусиль.

Обираючи шлях команди, а не робочої групи, люди беруть на себе ризики конфлікту, об'єднують зусилля для виробництва товарів або послуг і використовують колективні дії, необхідні для визначення спільного напрямку, цілей діяльності, підходів до роботи і взаємної відповідальності

Псевдокоманда - це група, у якій є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це. Члени групи не виявляють інтересу до визначення і формулювання загальної спрямованості і цілей діяльності, хоч при цьому група може називати себе командою.

Псевдокоманди мають найнижчі показники результатів діяльності, тому що використовувані ними методи роботи зменшують індивідуальну продуктивність кожного члена і не дають ефекту від об'єднання. Для псевдокоманди характерна негативна синергія, коли сума цілого менше, ніж потенціал індивідуальних частин.

Потенційна команда - це група, у якій має місце суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити. Такій команді не вистачає ясності щодо направлення, цілей і процесу виконання роботи. Ця група ще не встановила колективну відповідальність, і їй потрібен більш високий рівень дисципліни. Такі команди називаються потенційними, так як їх члени беруть на себе ризики, намагаючись протистояти неминуче виникаючим перешкодам.

Реальна команда - це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які віддані загальному напрямку, цілям і робочому підходу, за якого вони відчувають себе взаємно відповідальними.

Ці люди повністю визначили процедуру і процес спільної діяльності для досягнення узгоджених цілей. Вони усвідомлюють, що кожен з них важливий для ефективного виконання роботи, але вони ще не повністю реалізували самі себе.

Високоефективна команда - це реальна команда, члени якої мають підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи. Методи роботи і взаємодії в групі сприяють персональному росту й успіху членів команди. Такі групи мають надлишки синергії і домагаються результату, який перевершує очікування оточуючих.

6.4. Побудова команди

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

Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 1960-1970-і рр. В даний час тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командоутворення є важливим чинником, що забезпечує кращу якість послуг і в той же час зберігає здорову конкуренцію.

Виділяються такі підходи до командоутворення:

- **підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди** - командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;
- **інтерперсональний підхід** або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин - процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;

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

– **підхід заснований на вирішенні проблем** - команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність.

Також під **командотворенням** розуміють внутрішньокolleктивний процес, який спрямований на підвищення згуртованості колективу на основі загальних цінностей та уявлень.

Командотворення ставить перед собою такі цілі:

- формування навичок успішної взаємодії членів команди в різних ситуаціях;
- підвищення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід зі стану конкуренції до співпраці;
- підвищення рівня довіри й турботи між членами команди;
- переведення уваги учасника із себе на команду;
- підвищення командного духу, отримання заряду позитивного настрою;
- виведення команди на лідируючі позиції.

Складові процесу командоутворення.

1. *Формування й розвиток навичок командної роботи (teamskills), які є основою системи впровадження командного менеджменту.* Сюди входять такі навички:

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка змін стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. *Формування командного духу (в англomовній літературі — teamspirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації.*

Розвиток командного духу - це комплекс заходів, спрямованих на:

- 1) посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
- 2) розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного;
- 3) створення мотивації на спільну діяльність;
- 4) створення досвіду високоефективних спільних дій;
- 5) підвищення неформального авторитету керівників;
- 6) розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.

3. *Формування команди (teambuilding) - механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:*

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;
- створення робочої обстановки під час формування проектних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Етапи формування команди наведені в табл. 6.2

Етапи формування команди

Етапи формування команди	Питання етапу
Завдання	Яку роботу потрібно виконати? Якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою? Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати? Який ступінь взаємозалежності членів команди? Існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей? Інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?
Люди	Скільки людей має бути в команді? Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно? Який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?
Взаємовідносини	Як члени команди пристосовуються один до одного? Яке неявне розподіл ролей між членами команди? Які норми сприятливі або небезпечні для групи? Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?

В основі технології командування лежить ряд принципів, які задають певні правила і вимоги при організації команд. Виділяються такі **принципи роботи команди**.

1. **Добровільність** входження в команду - ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.

2. **Колективне** виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

3. Колективна **відповідальність**. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди.

4. Орієнтованість оплати праці на **кінцевий результат спільної командної роботи**. Всі члени команди, незалежно від займаних посад, «набувають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.

5. Гідна значимість **стимулювання команди** за кінцевий результат. Керівництво повинно мати інформацію про стимули, які є значущими для кандидатів в члени команди. На підставі цієї інформації складається «фонд стимулювання». Як стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та вподобання кандидатів (наприклад, суспільне визнання).

6. **Автономне самоврядування команди**. Діяльність членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації.

7. **Підвищена виконавська дисципліна**. Кожен член команди відповідає за командний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Стадії формування команд за Брюсом Такменом:

1.Формування – стадія, що сфокусована в більшості на людях, а не на робочих процесах. На цій стадії мова йде про освоєння ситуації, а не про продуктивність.

Завдання: виявити уміння та інтереси учасників, цілі проекту, таймінг, базові правила, індивідуальні ролі.

Поведінка: ввічлива, дружелюбна та відсторонена. Це стадія першого знайомства та поверхневого спілкування.

Соціальні контакти: пари, трійки.

Роль та поведінка лідера: сприяти знайомству членів команди один з одним, справитись з основними страхами та невпевненістю. Визначення загальних цілей та цінностей та ролі кожного учасника команди. Проговорення критеріїв ефективності.

Доцільні: заходи, формату тимблдінг.

2.Конфлікт (бурління) – головна задача на цьому етапі– виявити конфлікт та перевести його в такий, яким можна управляти.

Завдання: самовизначення, установка статусу та ролей учасників, формування групових цілей, досягнення та демонстрація

індивідуальних результатів, отримання перших оцінок.

Поведінка: міжособистісні конфлікти з приводу прав та відповідальності, статусу та ролей учасників.

Соціальні контакти: конфлікти між підгрупами («перевірка» один іншого), міжособистісні конфлікти, конфлікти з лідером.

Роль та поведінка лідера: діагностика та згладжування конфліктів, формування взаємопорозуміння та діалогу.

3.Упорядкування (нормалізація) – етап на якому важливо сформувати загальні правила, які сприймають усі учасники та надають їм статусу справедливих.

Завдання: обмін інформацією, формування загальних норм та правил поведінки.

Поведінка: визнання інших, початок співробітництва, розділення відповідальності, отримання задоволення від сумісної роботи

Соціальні контакти: групова робота, консолідація довкола загальної цілі.

Роль та поведінка лідера: заохочення формування нових стандартів поведінки.

Доцільні: спільні сесії на яких усі учасники можуть висловитись, обговорити та прийняти нові, сумісно вироблені правила.

4.Продуктивність – етап на якому важливо аналізувати індивідуальні та командні зусилля та результати. Давати команді зворотній зв'язок, підтримувати комфортну робочу атмосферу, та у випадку зниження ефективності ставити нові задачі.

Завдання: вирішення робочих задач, високий рівень ефективності в досягненні цілей.

Поведінка: комфортна атмосфера, близькі стосунки, підтримка один одного та довіра, особистий та професійний розвиток.

Соціальні контакти: глибока взаємодія, відповідальність за свою поведінку, усвідомлення власної ролі.

Роль та поведінка лідера: своя роль узгоджена з групою.

Доцільно: відслідковувати щоб команда не втрачала інтерес та ефективність, придумувати нові виклики та цілі.

5.Розпуск – етап на якому необхідно дати зворотній зв'язок команді про спільну роботу та досягнення, як команди в цілому так і кожного окремо.

Завдання: завершення та фіксація виконання завдань, у випадку необхідності подальшого існування групи – зміна задач, при потребі повернення на попередні стадії.

Поведінка: у випадку продовження роботи групи зміна складу та завдань, у випадку повного розпуску зворотній зв'язок по спільній роботі.

Соціальні контакти: згадки про минуле, плани на майбутнє.

Роль та поведінка лідера: сприяння збереженню, або мінімально безболісному розпуску команди, мінімізація стресу пов'язаного зі змінами.

Тімблдінг - це і проведення корпоративів, і спільний активний відпочинок на природі, і психологічні ігри, які моделюють життя всередині колективу і направляють його на спільну ефективну діяльність.

Директору фірми, який бажає мати саме такий колектив, буде корисно здійснювати тимбілдінгза допомогою спеціальних тренерів, які: спрямують команду на вироблення командного духу, навчають працювати колективно, виявлять лідерів, а також допоможуть створити атмосферу неформального спілкування і добитися психологічного розвантаження.

Особливу роль у реалізації тимбілдінг-тренінгів грає місце їх проведення.

У теплу пору року дуже корисно проводити їх на природі, подалі від звичної обстановки офісів. Тут прихований певний сенс. Коли співробітники, які зустрічаються тільки в стінах офісу, потрапляють незвичні для них умови, набагато легше виявляються неформальні лідери, взаємні симпатії чи навпаки конфлікти. Також свіже повітря сприяє психологічному розвантаженню. Так для тренерів буде простіше вибрати відповідні ігри на об'єднання для конкретного колективу. Тренери з тимбілдінгу озброєні величезним запасом ігрових вправ. Учасники повинні слідувати завданням інструктора, і таким чином, пройти всі етапи тренінгу.

Проводити тренінги краще в робочі дні, щоб уникнути ситуації появи співробітників, які «не можуть» або «не хочуть» в них брати участь.

Етапи проведення тимбілдінг-тренінгів:

1. **Формування команд.** Це робиться заздалегідь, наприклад 3-4 команди по 5-10 осіб, залежно від чисельності співробітників. Краще формувати команди випадковим чином, це буде ефективніше в психологічному плані.

2. Кожна команда **обирає капітана**, придумує **назву і девіз**, який потрібно використовувати на всіх етапах тренінгу.

3. **Безпосередньо вправи.** На свіжому повітрі це можуть бути різні ігри на подолання перешкод, дослідження місцевості, спортивні ігри (футбол, волейбол, картинг, а також дуже популярна в тимбілдінге гра в пейнтбол).

4. **Підведення підсумків тренінгу.** Учасники можуть обговорити свої дії під час різних етапів тренінгу, провести **аналіз допущених помилок і досягнень**. Переможці змагань отримують **нагороди**, решта - пам'ятні призи.

По завершенню тренінгу, відбудеться згуртування колективу, вирішення конфлікту або зняття напруги. А якщо і сам керівник братиме участь у вправах на рівних правах з іншими співробітниками, то це підвищить довіру до нього і розуміння його рішень.

У сфері управління персоналом під цим терміном розуміють короткий (від 2 годин до 3 днів) захід щодо поліпшення роботи в команді: корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство й корпоративна благодійність. Одним з ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом. Побічно під категорію заходів, які приводять до ефекту командотворення належать також святкування дня народження співробітників, дня народження компанії, Нового року.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ

ТЕМА 7

СПІЛКУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

- 7.1. Сутність понять спілкування та комунікація
- 7.2. Питання теорії комунікації
- 7.3. Соціальні інститути комунікації
- 7.4. Закони, принципи та правила комунікації
- 7.5. Складові комунікативної стратегії
- 7.6. Моделі комунікації

7.1. Сутність понять спілкування та комунікація

В управлінській практиці вміння спілкуватися завжди було досить важливим. Знання основ ділового спілкування дає можливість ефективної взаємодії з діловими партнерами, із колегами, із підлеглими, реалізуючи комфортне психологічне спілкування і різноманітні стратегії і тактики, які орієнтовані на досягнення компромісу і співробітництва. А це, в свою чергу, дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення в управлінській діяльності.

Чи можна використовувати терміни «спілкування» і «комунікація» як синоніми? У тлумачному словнику «спілкування» трактується, як «взаємні стосунки», «діловий, дружній зв'язок». У процесі спілкування партнери впливають один на одного, їх дії спрямовані на регулювання чи зміну власної або чужої позиції. У спілкуванні обмін думками перетворюється на діалог.

Слово *комунікація* має латинське походження, і також означає «спілкування, передавання інформації». Проте, комунікація становить односпрямований процес, в якому повідомлення може не мати конкретного адресата чи інформація може бути призначена, наприклад, будь-якій окремій людині чи групі людей. Але на відміну від спілкування, якість та обсяг інформації може змінюватися лише для об'єкта комунікації; для відправника нічого не змінюється.

У наукових колах прийнято вважати, що *комунікація* – це смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії, обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування. *Спілкування* – це сукупність зв'язків і взаємодій людей, суспільств, суб'єктів (класів, груп, особистостей), у яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями, навичками та результатами діяльності.

Тобто, ми будемо розглядати зміст понять «спілкування» і «комунікація» як два окремих та різних за наповненням явища, оскільки набуття нових знань і навичок у нас відбувається саме через спілкування.

Спілкування – комплексне поняття, що охоплює всі можливі типи процесів взаємозв'язку і взаємодії людей:

- інформаційний (обмін інформацією);
- інтерактивний (зв'язки і впливи учасників);
- перцептивний (сприйняття органами чуттів).

Таким чином, термін спілкування є загальним за своїм змістом, а комунікація – конкретним, що позначає лише один з його типів (соціальну взаємодію). Комунікація тісно пов'язана з таким явищем нашої дійсності, як інформація.

Інформація – це абстрактне поняття, що має різні значення залежно від контексту. Походить від латинського слова «informatio», яке має декілька значень:

- роз'яснення; виклад фактів, подій; витлумачення;
- представлення, поняття;

– ознайомлення, просвіта.

Процеси комунікації, особливо комунікації в менеджменті, здійснюються з певними цілями, намірами, тому сторони спілкування прагнуть надати не просто дані, а вже, на їх погляд, готову інформацію, вільно чи мимоволі оброблену, скомпоновану, сформульовану таким чином, щоб отримати очікуваний результат, поведінку, реакцію.

Однак, не слід очікувати зворотного зв'язку, який буде точно відповідати очікуванням, – адже людина не в змозі «вимкнути» хоча б на короткий період свою унікальність, індивідуальність і сприймати інформацію об'єктивно, як передаючи інформацію, так і сприймаючи її – це результат роботи свідомості особистості, а, отже, відображення її суб'єктивності.

Заздалегідь підготовлена для очікуваного сприйняття і реакції інформація може бути призначена для широких мас, для вузького кола фахівців, для конкретної особи. Вона може відображати відомості загального та конфіденційного характеру, може бути актуальною і застарілою, корисною і неважливою, цікавою і нецікавою, зрозумілою і незрозумілою, повною і частковою, правдивою і недостовірною тощо. Оцінку якостям інформації та даних дає суб'єкт, тому його думка щодо якості інформації може не збігатися з думкою іншого суб'єкта інформаційних відносин.

Основними завданнями комунікації є:

- продуктивне та довгострокове співробітництво;
- прагнення до зближення цілей;
- поліпшення партнерських відносин;
- створення позитивного іміджу і репутації.

Хоча загально визнано, що комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організаціями. Згідно ще одному з опитуванням, приблизно для 250 тис. працівників з 2000 самих різних компаній, вважають, що обмін інформацією представляє одну з найскладніших проблем в організаціях [22]. Ці опитування показують, що неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем. Успішне ведення ділової комунікації – це досить складна справа.

Відсутність уміння вести ділову комунікацію є, звичайно, серйозною прогалиною в професійній підготовці та економічно обходиться набагато дорожче, ніж це може здатися на перший погляд. Тому таким важливим є підвищення ефективності ділових комунікацій для успіху будь-якої організаційної діяльності.

7.2. Питання теорії комунікації

Історія наукового пізнання комунікації починається ще з античності. Античні мислителі поряд з розумом-логосом шанували мову-логос. Стимулом для цього послужило те, що в політичному житті греків широко використовувалась риторика, красномовство та особливу довіру народних зборів мали оратори, які володіли силою усного слова.

Комунікація стала ще до нашої ери предметом вивчення двох давніх наукових дисциплін – логіки та лінгвістики. У середні віки християнська церква не забула уроків античного красномовства. До програми підготовки священнослужителів входили риторика, граматики й діалектика, які утворювали «тривіум» – три перших та основних предмети вивчення.

Оцінюючи досягнення ХХ ст. у галузі вивчення соціальної комунікації, можна констатувати, що комунікаційна проблематика стала складовою частиною фундаментальних суспільних наук – соціології, психології, культурології, філософії, а також засвоєна різними прикладними ученнями від документалістики та журналістики до теорії менеджменту, реклами й PR(public relations).

Комунікація має багато різних інтерпретацій, на основі яких її можна визначити як передачу чи обмін інформації та взаємодію і координацію зусиль учасників процесу.

У комунікативній системі організації слід виділити дві інформаційно-комунікативні системи:

- внутрішню (комунікації, які забезпечують взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, підрозділів, посадовців шляхом налагодження комунікаційних каналів у процесі особливих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку тощо);
- зовнішню (комунікації органів місцевого самоврядування з центральними органами влади, у підпорядкуванні яких вони знаходяться, наприклад, для районних держадміністрацій – обласні держадміністрації, для облдержадміністрацій – виконавчі органи центрального рівня, а також різні групи громадськості).

Важливими складовими комунікативної діяльності організації є:

- керівна система – суб'єкт управління;
- керована система – об'єкт управління;
- мета;
- принципи;
- правове забезпечення (блок нормативних актів, щодо комунікативної діяльності);
- організаційне забезпечення (організаційна структура управління, функції прогнозування, планування, мотивації, контролю);
- інформаційний процес (збір, обробка, поширення та зберігання інформації);
- ресурсне забезпечення (кадри, техніка, науково-методичне забезпечення, форми, методи, технології).

Спілкування – це не тільки обмін інформацією, але й організація спільних дій. Воно завжди припускає досягнення певного результату.

Інтерактивне спілкування передбачає взаємодію людей, пристосування один до одного у сумісній праці, навчанні, на відпочинку. Це вже не обмін інформацією (комунікативне спілкування), а спільна діяльність, спрямована на реалізацію загальних для певної групи цілей, це взаємний вплив один на одного у спілкуванні.

Існує два види взаємодії: кооперація та конкуренція. Крім кооперації й конкуренції виділяють згоду та конфлікт, пристосування й опозицію, асоціації та дисоціації.

Кооперація, або кооперативна взаємодія: означає координацію одиничних сил учасників (упорядкування, комбінування, підсумовування цих сил). Кооперація – необхідний елемент сумісної діяльності. Важливим показником кооперації є включеність в неї усіх учасників процесу. Основна відмінність кооперації – взаєморозуміння учасників спілкування. Взаєморозуміння залежить від знання самого себе й партнерів по спілкуванню, адекватної самооцінки й оцінки оточуючих, саморегулювання психічного стану та самоорганізації діяльності, що сприяє налагодженню стосунків з іншими людьми.

Конкуренція, тут найчастіше аналіз сконцентрований на конфлікті, зіткненні цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка включає або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, або протилежні цілі або засоби їх досягнення у даних обставинах, або розбіжності інтересів, бажань, захоплень опонентів. Людська взаємодія дуже різноманітна, тому вчені намагаються якось упорядкувати типи взаємодій, створити цілісну картину, що моделює багатство спілкування. Психологи конкретизують загальні типи спілкування, виділяють у них прості види взаємодій, котрі потім можна буде використати як одиниці спостереження. Найбільш відома спроба такого роду Р. Бейлза, який розробив схему, що дозволяє за єдиним планом реєструвати різновиди взаємодій у групі.

Крім теорії Р. Бейлза існують інші, які пояснюють внутрішні механізми міжособистісної взаємодії. Найбільш популярними в психології є:

- 1) теорія обміну Дж. Хоманса;

- 2) психоаналітичний підхід З. Фрейда;
- 3) теорія управління враженнями Е. Гофмана;
- 4) концепція символічного інтеракціонізму Дж. Міда, Г. Блумера тощо.

Жодна теорія взаємодії не обходить таких понять, як норма, соціальний контроль, соціальна роль. Загальні уявлення, що регулюють поведінку людей, виробляються у суспільстві називають соціальною нормою. Норма (від лат. пошта – провідний початок, точне розпорядження, зразок) – сукупність правил та вимог, що існують у суспільстві.

7.3. Соціальні інститути комунікації

Соціальний інститут – відносно стійка модель поведінки людей і організацій, що історично склалася у певній сфері життєдіяльності суспільства. До вивчення цього феномену соціологія вдавалася з часу становлення її як науки. Так Г.Спенсер вважав, що соціальні інститути є каркасом соціуму і виникають внаслідок процесу диференціації суспільства. Еволюцію регулятивної системи суспільства він поєднував з розумінням соціальних інститутів. Е. Дюркгейм пов'язував природу соціальних інститутів з визначенням суспільства як цілісності, тлумачив їх як «фабрики відтворення» соціальних відносин і зв'язків між людьми.

Соціальні інститути, забезпечуючи відносну стійкість соціальних відносин, є подвійним соціальним утворенням: за формою – це організаційний механізм (сукупність організацій, спеціалістів, матеріальних та інформаційних засобів), за змістом – це функціональний механізм (сукупність соціальних норм у конкретній сфері соціальних відносин).

Інституціоналізація – процес виникнення і становлення соціальних інститутів як ключових структурних елементів суспільства.

Для її здійснення необхідні певні умови. По-перше, поява об'єктивної потреби і усвідомлення її як загальносоціальної. До таких ключових соціальних потреб Г. Ленські відносить насамперед потребу у комунікації.

Головним завданням соціального інституту комунікації є загальна інформованість, досягнення взаєморозуміння. Сучасне суспільство характеризується розростанням та ускладненням системи соціальних інститутів. З одного боку, одна і та сама потреба може породжувати існування численних інститутів, з іншого – кожен інститут реалізує комплекс базових потреб щодо соціалізації індивідів, трансляції соціальних норм і культурних цінностей, соціального досвіду. Одним із таких соціальних інститутів є «Паблік рілейшнз», який стосується багатьох сторін суспільного життя. *Паблік рілейшнз* – це система зв'язків з громадськістю, що передбачає планомірно здійснювані зовнішні і внутрішні комунікації між організацією та її громадськістю з метою поліпшення взаємин і досягнення між ними взаєморозуміння.

По-друге, наявність притаманного конкретному інституту культурного середовища – системи цінностей, соціальних норм і правил. Кожен соціальний інститут має свою систему цінностей та правил, які визначають мету його діяльності. Діючи в межах інститутів, а також всередині різних соціальних ролей, пов'язаних із специфічними соціальними позиціями (статусами), ці норми дозволяють, пропонують або забороняють певні види поведінки, що робить дії людей корисними та односпрямованими.

У процесі інституціоналізації складаються основні структурні ознаки, що характеризують соціальні інститути в сучасному суспільстві. Вони мають універсальний характер і охоплюють: певну сферу діяльності та суспільних відносин; установи для організації спільної діяльності людей, уповноважених виконувати соціальні, організаційні, управлінські ролі та функції; норми і правила відносин між членами суспільства, що належать до сфери діяльності соціального інституту; систему санкцій за невиконання ролей, норм і стандартів поведінки.

Комунікативна функція соціальних інститутів спрямована на забезпечення зв'язків, спілкування, взаємодії між людьми за рахунок певної організації їх спільної життєдіяльності.

Головна ж мета «Паблік рілейшнз» встановити двосторонній канал спілкування для пошуку спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння, що ґрунтується на достовірності, компетентності і повноті інформації.

В організації паблік рілейшнз використовується як ефективна технологія по роботі зі споживачами. Це більш тонкий і гнучкий інструмент в комунікаціях, ніж реклама.

Паблік рілейшнз стосується будь-якої організації і існує незалежно від того, хочете ви цього чи ні. Організація може не користуватися рекламою, але будь-яка організація так чи інакше залучена в паблік рілейшнз. Наприклад, міліція, зрозуміло, не рекламує злочину і навіть не рекламує свої послуги при їх виникненні, проте у неї встановлені зв'язки з численною громадськістю.

Паблік рілейшнз пов'язаний з усіма комунікаціями всієї організації. При цьому доводиться мати справу з усіма комунікаціями, здійснюваними в організації, і тому цей напрямок діяльності – більш екстенсивне і всебічне. Паблік рілейшнз одна з найбільш великих маркетингових дисциплін, що включає в себе взаємодії з навколишнім середовищем, в ході яких організація вступає в контакт з аудиторією для донесення корпоративних повідомлень. Важливо відзначити, що паблік рілейшнз сприяє не стільки просуванню продукту на ринку, скільки підвищенню загального рейтингу товаровиробника в очах громадськості.

Паблік рілейшнз у своєму розвитку пройшов шлях від продажу продуктів і послуг до консалтингової діяльності в компанії. Історія розвитку паблік рілейшнз представлена в різних визначеннях і моделях.

Вчені виділяють п'ять моделей паблік рілейшнз, які досі в тому чи іншому вигляді існують на ринку.

1. *Модель прес-агентури (паблісіті) або ж пропаганда.*

Пропаганда – це тенденційна інформація, яка використовується для отримання підтримки будь-якої точки зору, інтересу або переконання. Цей тип *PR* спрямований на посилення сильних позитивних повідомлень про продукт, послугу або організації без особливої турботи про рівновагу вихвалянь і фактів.

2. *Модель суспільної інформації.* Ця форма паблік рілейшнз спрямована на інформування широкої громадськості про організації, продукти та послуги. У даній моделі більшого значення набуває достовірність інформації, але і як в попередній моделі інформація одностороння, від компанії до аудиторії.

3. *Двостороння асиметрична модель.* Основна мета цієї моделі полягає в переконанні аудиторії, заснованому на вивченні ставлення споживачів до продукту. У даній моделі велике значення надається досліджень і моніторингу цільової аудиторії.

4. *Двостороння симетрична модель.* Її основна мета – встановлення взаєморозуміння між організаціями та їх аудиторією через дослідження, які виявлятимуть існуючі непорозуміння і непорозуміння. Дана модель знайшла своє відображення у визначенні Британського інституту паблік рілейшнз.

5. *Двостороння асиметрична модель.* Вона пов'язана зі згодою і репутацією, охоплює аспекти відносин організації як у сфері публічної діяльності, так і в соціальній науці і тим самим враховує суспільний інтерес. Даний підхід був сформульований за результатами роботи Світової асамблеї асоціацій паблік рілейшнз, проведеної в Мехіко, в серпні 1978 р. У результаті з'явилося наступне визначення:

Практика паблік рілейшнз – це мистецтво і наука аналізу тенденцій, прогнозування наслідків, видачі рекомендацій керівництву організацій і здійснення програм дій в інтересах організацій і соціуму.

Таким чином, можна констатувати, що сучасна *PR*-діяльність переросла рамки маркетингу і сформувалася в самостійний великомасштабний інструмент, що забезпечує гармонізацію відносин бізнесу з суспільством

Зв'язки з громадськістю є багатофункціональною системою з організації та налагодженню відносин з громадськістю, що включає в себе три аспекти.

По-перше, *PR-діяльність* - це теоретична і аналітична робота з послідовним наданням різноманітних послуг для вищої керівної ланки.

По-друге, вона передбачає і практичну роботу з оцінки двостороннього потоку інформації з широким використанням фінансових і матеріально-технічних засобів, а також спеціальних форм і методів освітньо-виховного впливу на масову свідомість і поведінку людей, соціальних груп, об'єднань та інститутів.

По-третє, *PR-діяльність* фірми для успішного ринкового функціонування повинна концентрувати свої зусилля на вирішенні її внутрішніх і зовнішніх завдань.

Головна мета паблік рілейшнз – встановлення гармонійних відносин з цільовими аудиторіями для отримання комерційного успіху і формування високого іміджу організації.

PR-технологи зазвичай стикаються з проблемами, пов'язаними з ворожістю, упередженою думкою, байдужістю, ігноруванням.

Ворожість. Питання, які ми повинні задати для з'ясування ситуації: «Звідки виходить ворожість?», «У якій формі вона проявляється?», «Чому вона існує?», «Чи можна її подолати і, якщо можна, то як?».

Упереджена думка. «Его» установки, жорсткі конструкти в свідомості аудиторії відносно компанії, її продукції.

Байдужість. Причин байдужості дуже багато: егоїзм, лінь, брак уваги, знання тощо.

Ігнорування. Причини ігнорування пов'язані найчастіше відсутністю знань.

Основна мета *PR*-технології полягає в перетворенні чотирьох типів негативних відносин в чотири позитивних:

- 1) ворожість – симпатія;
- 2) упереджена думка – схвалення;
- 3) байдужість – зацікавленість;
- 4) ігнорування – обізнаність.

Це досягається завдяки взаєморозумінню між *PR*-практиками і аудиторією. Головне – це необхідність компромісу.

Значний потенціал інституту паблік рілейшнз щодо задоволення інформаційних потреб суспільства може бути реалізований тільки за умови ефективної взаємодії паблік рілейшнз і ЗМІ.

Медіа-рілейшнз (від англ. *media relations*, MR – відносини зі ЗМІ) – це форма взаємовідносин компаній зі ЗМІ з метою інформування громадськості про діяльність, місію, політику та практику організації та створення і підтримання позитивного іміджу компанії.

Медіа-рілейшнз – це комплексна діяльність, яку виконують «за кулісами», наприклад, в умовах неофіційних брифінгів, збору інформації, для створення і підтримки контактів, аналізу публікацій, яка є життєво важливою для успішної *PR*-програми.

Мета медіа-рілейшнз – зробити ЗМІ надійними партнерами не тільки в просуванні торгової марки, але і в створенні фірмової репутації.

Завдання медіа-рілейшнз:

- взаємодія зі ЗМІ для повного й об'єктивного висвітлення діяльності компанії; формування через ЗМІ громадської думки про діяльність компанії;
- оперативне інформування керівництва компанії про висвітлення в ЗМІ роботи організації; про ставлення ЗМІ до компанії;
- підготовка друкованих, аудіо- та відеоматеріалів щодо діяльності компанії (прес-релізи, статті, інші матеріали);
- передача інформації про компанію у ЗМІ, на основі якої журналістами готуються повідомлення, репортажі, статті, нариси;
- підготовка і проведення прес-конференцій, брифінгів та інших прес-заходів;
- організація, підготовка і проведення інтерв'ю керівників компанії;

- запрошення журналістів для висвітлення заходів за участю представників компанії, здійснення їх акредитації, створення сприятливих умов для роботи;
- відповіді на запити журналістів і надання їм комплексних інформаційних послуг (забезпечення можливості для журналістів зі збору і технічної обробки вихідної інформації);
- моніторинг зовнішньої інформації (відслідковування, аналіз і оцінка повідомлень преси, радіо і телебачення) і підготовка для керівництва огляду ЗМІ з питань, що цікавлять компанію;
- вживання заходів з виправлення помилок і виступи із спростуваннями;
- інформаційне наповнення і поновлення корпоративного Інтернет-сайту компанії.

Завданням медіа-рілейшнз є виробництво інформації, адресованій масовій, а також спеціалізованій аудиторії, в якій зацікавлена організація.

Принципи медіа-рілейшнз:

- принцип довіри;
- принцип достовірності інформації;
- принцип двостороннього дотримання інтересів;
- тенденції розвитку;
- стиль і моральна позиція.

Функції медіа-рілейшнз.

1. Висвітлення заходів, що проводяться організацією, в ЗМІ.
2. Постійне інформування ЗМІ про діяльність організації: організаційні зміни, участь в суспільно значущих заходах і проектах, співпраця організації з органами влади.
3. Організація спільно із ЗМІ суспільних акцій, підготовка програм на ТБ і радіо.
4. Співпраця з виданнями (можна домовитися про те, щоб організації надавали окрему шпальту в газеті).
5. Організація брифінгів, прес-конференцій.
6. Формування складу прес-центру і організація його роботи під час заходів.
7. Формування кола «довірих» журналістів, які постійно співпрацюватимуть з вашою організацією.
8. Підготовка інформаційних матеріалів і іміджевих статей, прес-релізів, довідок і інших матеріалів, що стосуються діяльності організації.
9. Організація інтерв'ю керівника організації або керівників програм для ЗМІ (перед публікацією інтерв'ю в газеті необхідно його редагувати).
10. Консультації з керівником організації і апаратом з питань відносин з пресою і потенційної реакції ЗМІ на запропоновані рішення.

Фахівці, які працюють з медіа-рілейшнз:

- PR-менеджер
- прес-секретар
- спічрайтер
- речник
- спіндоктор

Формати зустрічей на яких відбувається спілкування зі ЗМІ:

- прес-конференції;
- екскурсії на об'єкти;
- презентації
- екскурсії по будівлях компанії;
- прес-тури
- прес-ланчі
- організація присутності журналістів на планових заходах (засідання правління, конференції);
- спеціальні події (свята, мітинги).

Робота із засобами масової інформації від імені організації дозволяє підвищити обізнаність суб'єкта, а також створити вплив на вибрану аудиторію. Вона забезпечує доступ як до великих, так і до малих цільових аудиторій, а також допомагає у формуванні громадської підтримки та громадської думки для організації. Все це робиться через широкий спектр засобів масової інформації і може використовуватися для заохочення двостороннього спілкування.

7.4. Закони, принципи та правила комунікації

У комунікації діють певні правила та закони. Вони пов'язані із закономірностями процесу комунікації, психологічними особливостями учасників спілкування, їх соціальними ролями.

Комунікативні закони нежорсткі, із плином часу можуть змінюватися, мають національну специфіку. Водночас за необхідності вони виявляються в будь-яких типах міжособистісного спілкування, а тому їх можна вважати об'єктивними законами комунікації.

***Комунікативні закони** – найзагальніші нежорсткі тенденції, які наявні в усіх типах групового та масового спілкування.* Реалізуються вони незалежно від того, хто конкретно спілкується, з якою метою, в якій ситуації тощо.

Закон дзеркального розвитку спілкування: співбесідники у процесі спілкування імітують стиль один одного. Ця імітація відбувається автоматично, підсвідомо, як, напр., регулювання гучності голосу учасників спілкування залежно від того, підвищує голос співбесідник чи говорить тихо. Дія закону віддзеркалення починається тоді, коли хтось з учасників спілкування відхиляється від його норм. У разі зародження конфлікту дію цього закону можна нейтралізувати: якщо хтось починає кричати, а йому демонстративно відповідають тихо й повільно, то співбесідник обов'язково (за законом віддзеркалення) стане говорити тихіше. Цей закон впливає на тематику розмов, поставу тіла учасників спілкування, ритм їхніх рухів, навіть дихання. Він є найважливішим принципом безконфліктного спілкування.

Закон залежності ефективності спілкування від комунікативних зусиль: ефективність спілкування прямо пропорційна комунікативним зусиллям. Тобто чим більше комунікативних зусиль витрачає адресант, тим вища ефективність мовленнєвого впливу. Щоб досягти комунікативного успіху, необхідно застосовувати весь арсенал вербальних і невербальних засобів, дотримуватися законів, правил спілкування, норм етикету тощо. Досвід свідчить, що коротко висловлені прохання й розпорядження виконують з меншим бажанням, оскільки вони сприймаються як невічливі, агресивні.

Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів: чим довше говорить мовець, тим неухвалніші й нетерплячіші слухачі. За даними дослідників, друга половина промови оратора завжди видається приблизно вдвічі довшою від першої, а останні 10 хв. – утричі довшими за перші десять. Отже, ефективне мовлення повинно бути коротким і тривати не довше 10 хв.

Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності: чим більше людей слухає промовця, тим нижчим є середній рівень інтелекту аудиторії. Тобто в цьому законі знаходить своє втілення «ефект натовпу», який полягає в тому, що в натовпі людина гірше мислить логічно; домінує права півкуля головного мозку, яка «відповідає» за емоції. Тому в натовпі посилюються емоційні реакції й послаблюється інтелектуальна діяльність, знижується критичність сприйняття, людина стає довірливішою й легше піддається впливу оточення. З огляду на це лектору, оратору, проповіднику слід брати до уваги кількість слухачів. Найважче переконати одного слухача.

Закон комунікативного самозбереження: людина у спілкуванні намагається зберегти досягнуту нею комунікативну рівновагу. Так, нова ідея, висловлена співбесіднику, як правило, спершу ним піддається сумніву, навіть відхиляється. Згодом вона може бути

схваленою. Чи, напр., мовець переважно стримується від висловлювання свого погляду під загрозою його критики або заперечення. Упливом цього закону багато в чому обумовлена поведінка у групі: людині простіше пристосуватися до поведінки групи, ніж протистояти їй. Закон комунікативного самозбереження дає змогу людині підтримувати внутрішній спокій, рівновагу, відкидаючи дратівливу інформацію, трансформуючи її у спокійнішу.

Закон ритму спілкування: співвідношення говоріння та мовчання в мовленні кожної людини – величина постійна. У кількісному вияві вона становить приблизно 1: 23. Отже, людина говорить менше, ніж мовчить. Звичний ритм спілкування слід витримувати, інакше з'явиться психічний неспокій, можливі стреси, погіршення настрою та загального стану здоров'я. Співвідношення говоріння та мовчання варіюється залежно від багатьох чинників, насамперед професійних. Напр., викладачі, актори, продавці та деякі інші категорії людей говорять багато, а тому потребують відпочинку від говоріння; люди похилого віку, хворі потребують «задіяності» в говорінні.

Ритм спілкування залежить від статі – жінки відчують більшу потребу в говорінні, ніж чоловіки; від віку – у дітей та молоді величезна потреба у спілкуванні, у людей середнього віку вона зменшується, а в похилому віці знову зростає. Мало розмовляють фіни, естонці, шведи, норвежці, народи Півночі; значно активніше спілкуються італійці, іспанці, французи. Українці належать до народів з великим обсягом словесного спілкування.

Закон мовленнєвого самовпливу: словесне втілення ідеї або емоції формує цю ідею або емоцію в мовця. Як свідчить практика, словесне втілення певної думки дає змогу людині впевнитися в ній, остаточно утвердити її для себе. Відомий старий анекдот: *«Іване, я тобі вже двадцять раз пояснювала, сама нарешті зрозуміла, а ти все ще не розумієш!»*. На цьому законі зокрема ґрунтується аутогенне тренування, в основі котрого – словесні команди, які подає людина сама собі і які регулюють її психічні та фізичні стани: *«Я спокійний, серце б'ється рівно, у мене хороший настрій»* тощо.

Закон довіри до зрозумілих висловлювань: чим простіше мовець висловлює свої думки, тим краще його розуміють і більше йому вірять. Йдеться про апеляцію до вічних і простих істин. Цей закон стосується також форми висловлювання згаданих істин: вона не повинна бути ускладненою.

Закон притягування критики: чим більше людина виділяється в оточенні, тим більше про неї лихословлять і критикують її вчинки. Дію цього закону пояснюють психологічно: усе, що привертає увагу, стає предметом обговорення; концентруються ж переважно на недоліках людей, щоб певним чином виділитися, з метою опустити їх до свого рівня. Американський менеджер Ел Ньюхарт зауважував: *«Не звертайте уваги на тих, хто у всьому вам заперечує. Коли ви досягнете успіху, насмішки перетворяться на поздоровлення. Ті, хто сміявся над вами, почнуть сміятися разом з вами»*.

Закон самовиникнення інформації: у разі дефіциту інформації в певній групі спілкування інформація самопороджується у вигляді чуток. Раз народившись, вони можуть стати причиною появи інших чуток.

Закон модифікації нестандартної комунікативної поведінки учасників спілкування: якщо співбесідник у спілкуванні порушує комунікативні норми, інший співбесідник змушує його змінити комунікативні поведінку. Цей закон конкурує із законом віддзеркалення: перемагає один із цих законів залежно від ситуації, особливостей учасників спілкування, їхніх комунікативних ролей, статусів, психології, ментальних станів.

Закон прискореного поширення негативної інформації: інформація негативного змісту має тенденцію до швидкого поширення, ніж позитивна. Дія цього закону пов'язана з підвищеною увагою людей до негативних факторів, оскільки позитивне швидко сприймають за норму й перестають обговорювати.

Закон спотворення інформації («зіпсованого телефону»): будь-яка інформація, яку передають у групі спілкування, спотворюється у процесі передавання. Міра спотворення інформації прямо пропорційна кількості осіб, які її передають. Причина спотворення – суб'єктивна інтерпретація інформації кожною особою, яка її отримує, а також дія «правила

коментування», тобто особистісного ставлення до змісту інформації. Спотворення спричиняється також невмінням слухати співбесідника, іноді – небажанням демонструвати те, що все зрозуміло.

Закон емоційної афіліації («зараження»): особи, які перебувають в однаковому емоційному стані, прагнуть об'єднуватися в групи і спілкуватися один з одним. Збуджені люди створюють групи і навіть натовпи; люди з поганим настроєм шукають друзів по нещастю; веселій людині хочеться спілкуватися з веселими партнерами.

Закон мовленнєвого посилення емоції: емоційні вигуки людини посилюють емоцію, яку ця людина переживає в цей момент. Встановлено, що словесна констатація емоції посилює її в півтора – два рази. Це явище активно використовують у пропаганді, рекламі, деяких медитативних і релігійних практиках.

Закон мовленнєвого поглинання емоції: у разі послідовної вдумливої розповіді про емоцію, яку переживають, вона поглинається в мовленні й щезає. Висловлене у зв'язній розповіді емоційне переживання й вислухане кимось «щезає» разом зі словами, використаними для розповіді. Ще однією формою вияву цього закону є емоційне мовлення, навіть інвективне (викривальне, образливе), але ні на кого не спрямоване.

Закон емоційного пригнічування логіки: перебуваючи в емоційному стані, людина втрачає логічність й аргументованість мовлення. Збуджену людину логікою не переконати, з нею слід спілкуватися спокійно, не сперечатися, демонстративно погоджуватися, потроху знижуючи рівень її збудженості, заспокоювати, щоб згодом задіяти логіку.

Знання комунікативних законів та вміння використовувати їх, а якщо необхідно – протистояти їм – важлива складова комунікативної компетенції менеджера. Ці знання в поєднанні зі знаннями про стратегії спілкування забезпечують результативне й грамотне спілкування мовця.

Комунікативний кодекс – система принципів, правил і конвенцій спілкування, які регулюють мовленнєву поведінку учасників спілкування і ґрунтуються на певних категоріях та правилах.

Принципи спілкування – найзагальніші вимоги до процесу інтерації в межах комунікативного акту, вимоги до всіх учасників спілкування

Конвенції спілкування – звичаї або домовленості у процесах спілкування, певні елементи культури, які можуть варіюватися не впливаючи на стратегії і тактики комунікації

Крім комунікативних законів, у вербальному спілкуванні людей діють також **правила спілкування** – вимоги до одного з учасників комунікації (адресата чи адресанта), яких він повинен дотримуватися в процесі спілкування. Їх слід розрізняти, оскільки вони є виявом особливостей процесу комунікації, які повторюються, але значною мірою залежать від конкретних складових та умов спілкування (психологічних станів учасників, конкретної ситуації, тематики тощо).

Правила спілкування – рекомендації щодо ефективного спілкування, які склалися в суспільстві й віддзеркалюють комунікативні традиції певного етносу. Вони засвоюються шляхом наслідування й навчання та реалізуються в спілкуванні переважно автоматично.

7.5.Складові комунікативної стратегії

Комунікативні стратегії надають можливість вирішити одразу всі взаємопов'язані проблеми.

1.Створення системи комунікаційних повідомлень з використанням різних комунікаційних засобів, які б не суперечили один одному та були б скоординовані між собою.

2.Досягнення максимізації ефективності комунікативних стратегій через пошук оптимальних комбінацій основних комунікаційних засобів.

Комунікативна стратегія – оптимальна реалізація інтенцій мовця щодо досягнення конкретної мети спілкування, тобто контроль і вибір дієвих ходів і гнучкої їх видозміни в конкретній ситуації.

Складовими стратегії спілкування є комунікативна інтенція, комунікативна мета, комунікативна компетенція.

Комунікативна компетенція – сукупність комунікативних стратегій і комунікативних правил, постулатів, якими володіють учасники спілкування.

Стратегії спілкування є гнучкими і залежать від прагматичних чинників: віку комунікантів, їх статі, соціальних ролей, національно-культурної належності й передбачають певну комунікативну тактику.

Комунікативна мета – стратегічний результат, на який скероване конкретне спілкування, комунікативний акт. Мета багато в чому визначає перебіг спілкування, рух у ньому інформації, взаємодію учасників.

Людське спілкування ґрунтується на взаємній необхідності. Як зазначає Ю. Караулов: «Недостатність особистості в якомусь аспекті є ніби імпульсом, що спонукає шукати доповнення в іншій особистості». Це і є джерелом комунікативних потреб, які усвідомлено чи неусвідомлено втілюються в комунікативні інтенції.

Комунікативна інтенція (від лат. прагнення) – осмислений чи інтуїтивний намір адресанта, який визначає внутрішню програму та спосіб її втілення.

Якщо розглядати, наприклад, діалог, то саме завдяки інтенціям він підтримується, членуючись на конкретні відносно завершені частини, що характеризуються досягненням (чи недосягненням) мети спілкування. Саме типом інтенціональності визначається, наприклад, такі типи міжособистісного спілкування, як переконування, аргументація, з'ясування, випитування, обговорення, сварка тощо. Серед чинників, що обумовлюють комунікативну інтенцію, найважливішими є:

- мотивація як система мотивів з домінуючим мотивом;
- обставини, умови спілкування, оточення тощо;
- імовірнісний досвід, пов'язаний з моделлю майбутнього, можливістю прогнозування;
- завдання (мета, з якою виконується дія), тобто співвіднесення моделі майбутнього з найближчою та перспективною (поточною) дією.

Виокремлюють такі типи стратегій спілкування:

- відкрите спілкування – бажання і вміння висловлювати повністю свою точку зору і готовність врахувати позиції інших.
- закрите спілкування – небажання або невміння виражати зрозуміло свою точку зору, своє ставлення, наявну інформацію.

Використання закритих комунікацій виправдано у випадках: якщо є значна різниця в ступені предметної компетентності і безглуздо витратити час і сили на «підняття низької компетентності»; в конфліктних ситуаціях відкриття своїх почуттів, планів противнику недоцільно. Відкриті комунікації ефективні, якщо є порівнянність, але не тотожність предметних позицій (обмін думками, задумами)

Комунікативна тактика – визначена поведінка на певному етапі комунікативної взаємодії, спрямованої на одержання бажаного ефекту чи запобігання ефекту небажаного; мовленнєві прийоми, які дають змогу досягнути комунікативної мети.

Комунікативні тактики виконують функцію способів здійснення стратегії мовлення: вони формують складові діалогу, групуючи й чергуючи відтінки розмови – оцінку, радість, горе тощо.

У різних ситуаціях спілкування використовують різні тактики: одні більш дієві в побутовому спілкуванні, інші – у діловій сфері. Комунікативна тактика зумовлена комунікативними намірами.

Комунікативний намір (комунікативне завдання) – тактичний хід, практичний засіб руху до відповідної комунікативної мети. Правильність обраної комунікативної тактики великою мірою залежить від комунікативного досвіду.

Комунікативний досвід – сукупність знань про вдалі та невдалі комунікативні тактики, які сприяють або не сприяють реалізації відповідних комунікативних стратегій.

Характер комунікації, її стратегія, стиль, тональність великою мірою залежать від гендерних й комунікативних статусів учасників спілкування.

На поведінку й спілкування жінок і чоловіків істотно впливають два чинники: психофізіологічні особливості та гендерні стереотипи (тобто механізми, що забезпечують закріплення й трансляцію гендерних ролей від покоління до покоління). Стили чоловічого й жіночого спілкування істотно різняться між собою.

7.6. Моделі комунікації

У науковому розумінні комунікація – це ефективна синхронна або діахронна взаємодія, метою якої є передача інформації від одного суб'єкта до іншого. У широкому сенсі під комунікацією слід розуміти інформаційний обмін. Найбільш вузьке поняття визначає комунікацію як процес спілкування, передачу інформації від людини до людини або між групами людей у вигляді усних чи письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови.

Під інформацією ми розуміємо не лише відомості, дані, знання, що передаються людьми в ході їх спілкування, а передусім одну із основних об'єктивних властивостей, яка пов'язана з наявністю в ній особливого роду процесів, що відбуваються при спілкуванні людей один з одним, так званих комунікативних процесів. Інформація, що зазвичай характеризується як кількісними, так і якісними (корисність, доступність, своєчасність, достовірність тощо) властивостями, не може достатньо враховувати ціннісний зміст комунікації. Тобто, актуальною інформація стає тоді, коли вона набуває сигнального значення, стає фактором існування системи і з'являються процеси переробки інформації у вигляді комунікативного ефекту.

Комунікативний ефект – це зниження рівня невизначеності, за рахунок отримання нових знань, пробудження емоцій (гнів, радість, сум, страх), мотивація до дії, зміна установок і поведінки.

Факторами ефективності комунікації є природа джерела інформації та характер суб'єктів комунікації, особливості форми та змісту повідомлень, що є предметом комунікації, особливості тієї обстановки, у якій здійснюється комунікація, відсутність комунікативних бар'єрів. Ефективність комунікації залежить, в першу чергу, від її структури, що зумовлюється обраною моделлю комунікації. Базовими моделями комунікації вважаються моделі Г. Лассвелла, К. Шеннона - У. Вівера, М. де Флера, Т. Ньюкомба, Ч. Осгуда – В. Шрамма та ін. Еволюція теорії і практики формування моделей комунікації представлена в табл.7.1.

Таблиця 7.1

Основні моделі комунікації

Автор(и), рік	Основна характеристика Моделі	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Г.Лассвелл 1927 р.	Лінійна модель, створена і застосовувана переважно для надання структурної організованості різних напрямків дослідження комунікацій	Вперше визначено поняття «масова комунікація»	Не відображає всієї складності і повноти комунікативної функції

Продовження табл.7.1

1	2	3	4
К.Шеннон У.Вівер 1948 р.	Ґрунтується на математичній теорії комунікації; описує п'ять функціональних і один дисфункціональний (шум) фактори комунікативного процесу	Висунуто положення про можливість спотворення інформації у процесі комунікації	Відсутність чинника зворотного зв'язку; значна увага приділяється кількості, а не якості інформації
Т.Ньюкомб 1953 р.	Описує дворівневий характер соціальних відносин: емоційно-якісний та консолідацію; ґрунтується на інтеракційному підході	Основна роль відводиться підтримці рівноваги у соціальній системі	Висока залежність від специфічних умов перебігу комунікативного акту
Ч.Осгуд – В.Шрамм 1960 р.	Запропоновано розглядати процес комунікації як нескінченний, тобто такий, що не має ні початку ні кінця; носить циркулярний характер	Показує не лише рух вперед, а й те, що знаходиться в даний момент у процесі комунікації та буде впливати на її структуру і зміст у майбутньому	Створює помилкове враження рівноправності сторін у процесі комунікації
Г.Малецке 1963 р.	Показано вплив зовнішнього середовища та публічності на розробку і вибір повідомлень для передачі цільовим аудиторіям	Наявність у структурі поряд із традиційними елементами таких елементів як «тиск» і «примус»	Спроба звести воедино різні соціально-психологічні чинники
М. де Флер 1982 р.	Визначено комунікації як процес взаємодії декількох підсистем: зовнішнього середовища, комунікації та цільової аудиторії	Враховано основний недолік моделі Шеннона-Вівера – відсутність чинника зворотного зв'язку	Досить значна кількість каналів комунікації, що утруднює процес
Дж. Груніг Т.Хант 1984 р.	Описано чотири моделі комунікації, що знайшли відображення в практиці PR	Слугують інструментом створення і підтримки іміджу організації	Зосередження уваги лише на цільових аудиторіях

Незважаючи на те, що деякі з представлених моделей є достатньо спрощеними, вони дають можливість зрозуміти основну роль комунікації, яка полягає у прагненні забезпечити ефективне довгострокове функціонування організації та спроектувати власну модель комунікації.

ТЕМА 8 МІЖСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ В ГРУПОВІЙ АБО КОМАНДНІЙ РОБОТІ

8.1. Види і форми комунікації

- 8.2. Процес комунікації
- 8.3. Комунікативні мережі та стилі
- 8.4. Способи та моделі спілкування
- 8.5. Труднощі та бар'єри комунікації
- 8.6. Принципи активного слухання

8.1. Види і форми комунікації

Комунікація є складним і багатограним процесом, який має об'єктивні і суб'єктивні сторони та характеризується різними вербальними і невербальними параметрами. Від звичайної комунікації ділова відрізняється, в першу чергу, чіткої детермінованістю і регламентацією, оскільки спрямована на вирішення певної задачі. Дана регламентація здійснюється за допомогою ділової етики, ділової риторики, деяких стандартів корпоративної культури тощо.

У міжособистісних комунікаціях виділяють *вербальну* та *невербальну* комунікацію. Існує думка, що в міжособистісному спілкуванні невербальна комунікація передає 65% всієї інформації. При вираженні ставлення рухи передають 55% інформації, голос – 38%, а слова – всього 7%. Це пояснюється тим, що жестові рухи рук часто здійснюються неусвідомлено і тому сильніше впливають, передають найтонші відтінки емоцій.

Мова, умовно кажучи, є знаковою системою свідомого. А знакова система невербальної комунікації реалізує ті мотиви, які знаходяться в несвідомому. Дуже часто невербальна сфера входить в дисонанс з вербальною сферою і протирічить реальній мові. Роль вербального спілкування в діловому дискурсі ґрунтується на засадах ділової риторики, і культура мови в діловому спілкуванні відіграє домінуючу роль. Культура дискусії – показник професіоналізму в діловому дискурсі.

Історично склалися два види ділової комунікації – *безпосереднє* й *опосередковане*, які обумовили функціонування *усної* й *письмової* комунікації. Ділові комунікації реалізуються в діалозі, призначеному для взаємодії між двома або декількома співрозмовниками (окремими фізичними, юридичними особами, підприємствами, установами, організаціями) в усній і письмовій комунікації.

Письмова ділова комунікація передбачає володіння оформленням усіх видів ділових листів, контрактів, угод та інших відповідних документів, що функціонують в управлінській сфері діяльності.

Усна ділова комунікація реалізується в ділових переговорах, зустрічах, консультаціях та ін.

В усній і письмовій формах реалізується монологічна ділова мова у вигляді нарад, зборів – специфічних типах комунікації.

Загальноприйнятими *формами ділової комунікації* є *ділові бесіди, наради, збори, переговори, прес-конференції, різноманітні ділові зустрічі, презентації, брифінги, виставки, ярмарки нових товарів* тощо.

Ділова професійна культура передбачає вміння спілкуватися по телефону, проводити ділову дискусію, публічно виступати.

У традиційних жанрах ділової комунікації (публічні промови, інтерв'ю, коментарі, консультації) реалізуються комунікативні стратегії фірм або ділових партнерів, які вимагають вміння не тільки самопрезентації, але й пропаганди філософії, іміджу компанії, організаційних цінностей, корпоративної культури, а також знань споживчого, фінансового ринків, контактних аудиторій тощо.

У діловому спілкуванні, де використовується мова, функціонують три *основні елементи*: суб'єкт мовної комунікації; мовне повідомлення; об'єкт (отримувач) повідомлення.

Якісне функціонування мови проявляється в трьох аспектах:

- а) утворенні мовних елементів;
- б) формуванні змісту повідомлення;
- в) готовності об'єкта сприймати й опрацювати ці повідомлення.

Характеристики, параметри взаємодіючих систем, ситуації, обрані засоби в кожному випадку, будуть відрізнятися від іншого акту комунікації, тому типологізація видів ділової комунікації може здійснюватися на різних підставах, за різними критеріями.

За місцем здійснення комунікації розподіляються на **внутрішні** (коли сторони комунікації перебувають у рамках організації) і **зовнішні** (коли одна зі сторін відноситься до суб'єктів зовнішнього середовища організації).

За ознаками суб'єктів комунікації види спілкування можна зв'язати з різноманітними параметрами. Тут доречні типології на підставах, зв'язаних:

– **усередині організації** – з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними й організаційними характеристиками, з відносинами рівності й ієрархії, зі статусами й соціальними ролями;

– **поза організацією** – з положенням організації на ринку, з перспективами розвитку, з етапом розвитку, життєвим циклом організації тощо.

За критерієм кількості комунікантів доцільно розрізняти **однобічну** комунікацію, **двосторонню** й **багатобічну**.

Виокремлення однобічної комунікації тільки на перший погляд виглядає як наявне протиріччя самому поняттю комунікації. Однак, оскільки наявність у однієї сторони принаймні наміру щодо налагодження комунікації, вже веде до відповідних вчинків, до підготовки, до спілкування, що розглядається як невід'ємний етап, початок комунікації на ментальному рівні; по суті, будь-який процес комунікації починається як однобічний.

За джерелами регулювання процесу, комунікації можуть бути:

– **формальні** (здійснювані на засадах добре пророблених і легітимних, як правило, виражених у писемній формі інструкцій, вказівок, методик тощо);

– **неформальні** (здійснювані на основі усних норм і правил).

За цілями ділові комунікації можуть бути спрямовані або на обслуговування предметної діяльності та з'ясування виробничих протиріч, або на залучення партнера до своєї думки, знань, або отримання знань від партнера. У такій постановці цілі виглядають узагальнено, але конкретне спілкування містить, як правило, групу явних і неявних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей, що втілюються у вигляді досить очікуваного матеріального, інформаційного або емоційного результату спілкування.

За цими ж самими ознаками – цілями комунікації, – можна також розрізняти **чесні** комунікації й **безчесні** – *маніпулятивні, егоїстичні, шахрайські*. Розпізнавання нечесних намірів партнера-комуніканта – складне, але постійне завдання. Це – проблема й правова, і етична.

За ознаками предмета спілкування можливо розрізняти *спільну діяльність, обмін емоціями, одержання інформації*.

Отже, як ми вже з'ясували, можуть бути комунікації з використанням різних способів спілкування – вербальних і невербальних – і різних способів передачі інформації; за своїми каналами комунікації бувають усними, письмовими, електронними, формальними, неформальними, командними, горизонтальними, технічним, тощо.

За ознаками часу комунікації є **тривалими, короткочасними, періодичними, епізодичними**; це може бути комунікації у реальному часі (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) або відтермінованими (письмова інформація, факсимільний зв'язок).

За ступенем завершеності спілкування – **завершені, незавершені**.

За просторовим показником комунікації можуть відбуватися на різних дистанціях, при різному розташуванні партнерів щодо одне одного, у кабінеті, у конференц-залі, у коридорі, просто неба тощо.

Згідно специфіки, що впливає на зміст, процеси, параметри комунікацій, доцільно виокремити **галузеві** особливості комунікацій (комунікації в промисловості, будівництві,

сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління тощо) і функціонально-управлінські особливості комунікацій (комунікації в сфері вищої, середньої й основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу, рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом тощо).

Для багатьох із цих сфер діяльності існують свої норми й правила комунікацій, зокрема, Кодекси честі. Розуміння сутності та володіння методами здійснення комунікацій – це провідний чинник у досягненні ділового успіху.

8.2. Процес комунікації

Успішне функціонування організації, формування та існування організаційної культури, засвоєння та проповідування корпоративних ідей і цінностей неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу задля створення додаткових цінностей і отримання результату. Тому вивчення комунікативних процесів в організації – одна з актуальних проблем, оскільки в сучасних умовах комунікація є невід’ємною складовою будь-яких форм суспільних відносин.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома людьми або між групами співрозмовників за допомогою різних вербальних і невербальних засобів за різними комунікативним каналам. Існує чотири базові елементи комунікативного процесу (рис.8.1):



Рис. 8.1. Комунікативний процес

1. **Відправник** – особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її. Будь-яке спілкування починається з того, що в одного з учасників комунікації виникає бажання поділитися якою-небудь думкою чи відчуттям.

2. **Повідомлення** – це безпосередньо інформація. Людське спілкування утворюється величезною кількістю різних повідомлень, які досить часто передаються одночасно. Вони можуть включати в себе наступні типи даних: факти, ідеї, думки, емоції, мотивація.

Повідомлення – це інформація, або закодована ідея, те, що передає відправник одержувачу. Кодування повідомлень – це надання змісту повідомлення певної форми. Повідомлення має передаватися словами, знаками, імпульсами, що будуть зрозумілими отримувачу, інакше він не зможе його розшифрувати/декодувати отриману інформацію.

3. **Канал** – засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).

4. **Одержувач (адресат)** – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Розкодування включає сприйняття (що отримав) послання одержувачем, його інтерпретацію (як зрозумів) та оцінку (що і як прийняв).

При *дешифруванні* адресат буде виходити із власного життєвого досвіду, який може суттєво відрізнятися від досвіду відправника повідомлення.

Результативність комунікації можна оцінити за реакцією одержувача (*зворотній зв'язок*).

Ефективна комунікація усуває причини для неприйняття послання.

Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи.

1. Зародження ідеї або відбір інформації.
2. Вибір каналу передачі інформації.
3. Передача повідомлення.
4. Інтерпретація повідомлення.

Наприклад, генеральний директор торговельної фірми вирішив обговорити з менеджерами магазинів питання про стан і поліпшення якості торговельного обслуговування клієнтів на нараді. У даному випадку генеральний директор – відправник, у якого зародилася ідея; інформація про стан і поліпшення якості торгівлі – повідомлення; нарада – це канал інформації; одержувачі – менеджери магазинів, які інтерпретують повідомлення і за допомогою цього ж наради дають зворотний зв'язок генеральному директору.

Будь-який акт спілкування складається з кількох етапів:

1. **Ретельна підготовка до спілкування.** Цей етап передбачає:
 - складання плану майбутнього акту спілкування;
 - збирання матеріалів з предмета спілкування та їх систематизація;
 - умотивування аргументів на користь своєї позиції та контраргументів іншої сторони;
 - обґрунтування свого варіанта рішення та розгляд реакції співрозмовника.
2. **Орієнтація в ситуації і встановлення контакту,** тобто початок спілкування. На цьому етапі важливо:
 - дбати про створення доброзичливої атмосфери спілкування (доцільно поговорити про спільні інтереси, сказати щось приємне співрозмовникові);
 - не протиставляти себе співрозмовникові;
 - демонструвати повагу й увагу до співрозмовника (доброзичливий погляд і усмішка допоможуть установити контакт);
 - уникати критики, зверхності та негативних оцінювань.
3. **Обговорення питання (проблеми).** На цьому етапі доцільно дотримуватися таких правил.
 - лаконічно й дохідливо викладати свою інформацію;
 - уважно вислуховувати співрозмовника і намагатися адекватно
 - сприймати те, про що він говорить;
 - пам'ятати, що спілкуванню характерний діалоговий характер;
 - аргументувати свою позицію: наводити переконливі докази.Аргументування – це важливий спосіб переконання за допомоги вмотивованих, обґрунтованих логічних доказів.
4. **Прийняття рішення.** Щоби прийняти правильне рішення, варто:
 - запропонувати кілька варіантів вирішення проблеми;

- уважно вислухати аргументи співрозмовника щодо можливого рішення;
- визначити за настроєм співрозмовника момент для закінчення зустрічі й запропонувати кращий варіант прийняття рішення;
- не виказувати ні найменшої роздратованості, навіть якщо мети не було досягнуто, триматися впевнено.

5. **Вихід із контакту.** Ініціатива завершення розмови за статусної несиметричності суб'єктів спілкування має належати особі жіночої статі, людині, старшій за віком, вищій за соціальним становищем. Наприкінці спілкування треба підсумувати результати зустрічі, попроситися і висловити надію на подальші взаємини і спільну діяльність.

Результат комунікації неодмінно передбачає кореляцію інтересів її учасників. Їхні інтереси можуть збігатися між собою або вступати в протиріччя.

У першому випадку комунікативний акт вимагає від комунікантів мінімальних комунікативних навичок щодо вибору й здійснення підходящої стратегії.

У разі розбіжності інтересів, на результат комунікації впливають як особистісні особливості комунікантів, так і низка соціальних чинників, а також їхня комунікативна компетентність. Остання найчастіше зводиться до вміння впливати на співрозмовника у такий спосіб, щоб переконати в чинності своїх аргументів і домогтися здійснення власних інтересів.

І нарешті комунікативний шум. *Комунікативний шум* – це все, що приводить до спотворення вихідного сигналу (тобто до спотворення сенсу посилається повідомлення). Таким чином виникають комунікативні бар'єри.

8.3. Комунікативні мережі та стилі

Інформаційне забезпечення процесу управління повинно здійснюватися за добре налагодженою системою. Тільки за цієї умови менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Залежно від того, які відомості є ключовими для менеджера, як часто і з яких джерел вони йому надходять, а також від того, кому надсилатиметься опрацьована інформація, він створює відповідну комунікативну мережу.

Комунікативна мережа утворюється керівником і складається з вертикальних і горизонтальних зв'язків. Мережі можна поділити на дві групи, що відрізняються ступенем централізації надходження і поширення інформації:

Комунікативні мережі – це поєднанні певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

- *централізовані мережі* (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим самим співробітником);
- *децентралізовані мережі* (члени команди вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

В межах цих двох груп існує декілька видів комунікативних мереж (рис. 8.2).

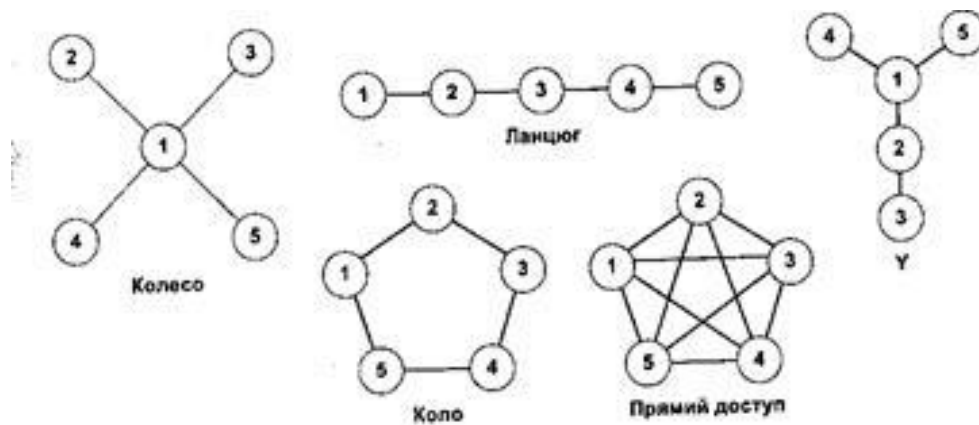


Рис.8.2. Комуникативні мережі

До **централізованої** групи відносять такі комуникативні мережі:

- *колесо* – всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);
- *У-мережа* – менш централізована: до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників.

До **децентралізованої** групи належать:

- *коло* – рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна;
- *рівноправна – прямий доступ* до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні; груповий лідер не має надмірної влади: використовується при демократичному стилі управління;
- *ланцюг* – односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться рядом, відсутній зворотній зв'язок, найменш ефективна з мереж.

Ефективність комуникативних мереж залежить від того, якого змісту завдання вирішують команди. Зокрема, централізовані мережі ефективні при вирішенні простих завдань: працівники команди просто передають інформацію лідерові, який приймає рішення.

У децентралізованих мережах інформація «обходить» усіх членів команди доти, доки хтось із працівників не збере її і не прийме рішення. Це уповільнює вирішення простих завдань. А за проблемних ситуацій децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки інформація доступна всій команді і кожен працівник бере активну участь у прийнятті рішення. Тому, децентралізовані мережі доцільно використовувати для розроблення стратегічних рішень, коли лідеру необхідні консультації всіх ключових осіб фірми та провідних фахівців.

Ефективність комунікацій дуже часто залежить від правильного вибору, що відповідає ситуації, комуникативного стилю. Сутність правильного вибору полягає в умінні проаналізувати ситуацію і в здатності змінювати стиль спілкування так, щоб він був доречним.

Комуникативний стиль – це спосіб за допомогою якого індивід будує комуникативні взаємодії з іншими

В різних літературних джерелах можна зустріти чимало різновидів комуникативних стилів. Але, як правило, більшість стилів концентруються навколо чотирьох основних: обвинувачення, директивний, переконання і вирішення проблеми.

Стиль обвинувачення. Людина, яка застосовує цей стиль, намагається знайти і помилку і того, кого можна за неї звинуватити. Тон спілкування – негативний, обвинувачуваний. «Це зроблено невірно, ви допустилися помилки» – типовий вислів цього стилю. Такий тон викликає негативні почуття в одержувача, і результати рідко бувають

позитивними. Звичайно цього стилю треба уникати, але він може бути використаний, коли жоден з інших стилів не дієвий або коли всі факти наявні.

Директивний стиль. Керівник вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати певні завдання. Обговорення зведені до нуля; комунікація, як правило, одностороння. Фраза «зробіть це так» – є приклад директивного тону. Не слід плутати цей стиль з позитивним тоном інструктажу, що припускає наявність зворотного зв'язку. Директивний стиль – односпрямований.

У деяких випадках директивний стиль може бути ефективним. Шкільний учитель, що утомився від шепоту учнів, наказує: «Тихо!» і відновлює свою владу. Команда виконується, хоча, може бути сприйнята з невдоволенням.

Стиль переконання використовує техніку розгляду і схвалення інформації. Замість того щоб наказувати слухачам щось робити, відправник представляє їм повідомлення для оцінки і активного прийняття. Повідомлення може бути спрямоване на те, щоб слухачі захотіли зробити те, що ви пропонуєте, тому, що вони самі це вибрали. Коли співрозмовник сам робить вибір, підвищується імовірність більш сприятливого ставлення до завдання, більше зацікавлення у виконанні, ніж при обвинувачуваному підході або директивному стилі. Часто відправник повідомлення здатний сформулювати у слухача потребу представити план дії, що відповідав би його бажанням. Головна мета – дія.

Стиль вирішення проблеми заснований на пошуку взаємної згоди сторін спілкування з приводу результативної дії, при цьому часто досягається компроміс. Тут потрібна двостороння комунікація. Ідеї вивчаються і приймаються спільно. Особистісні якості теж можуть проявлятися, але на результативне рішення вони не впливають так, як при трьох перших стилях. Обговорення, проведені сторонами, можуть призвести до плідних планів дій і взаємоповаги. З іншого боку, вони здатні призвести до незгоди, плутанини і розчаруванню, коли згода не досягається. Цей стиль дуже важливий у випадках, коли потрібно змінити поведінку групи.

Стиль обвинувачення і стиль вирішення проблем, з погляду відправника повідомлення, практично протилежні, а директивний стиль і стиль переконань – біполярні. Більше того, обвинувачувальний і директивний стилі не розраховані на одержання відповідної реакції, тоді як методи переконання і вирішення проблем побудовані на взаємодіях.

Стиль обвинувачення не завжди є поганим, так як і стиль вирішення проблем не завжди є хорошим. У деяких ситуаціях необхідно давати вказівки, а іноді треба і обвинувачувати. Стиль вирішення проблем може бути стомлюючим, що забирає багато часу; цей стиль не є панацеєю від усіх проблем. Необхідно володіти усіма стилями, знаючи їх слабкі і сильні сторони та уміти вибирати оптимальний відповідно до конкретної ситуації.

Досліджуючи способи взаємодії з іншими людьми в процесі спілкування соціальна психологія виділяє інші стилі:

- 1) *домінантний* (стратегія, спрямована на зниження ролі інших у комунікації);
- 2) *драматичний* (перебільшення та емоційне забарвлення змісту повідомлення);
- 3) *спірний* (агресивний, аби що доводить);
- 4) *заспокійливий* (розслаблююча манера спілкування, що має метою зниження тривожності співрозмовника);
- 5) *вражаючий* (стратегія, орієнтована на те, щоб вразити);
- 6) *точний* (націлений на точність і акуратність повідомлення);
- 7) *уважний* (виявлення інтересу до того, що говорять інші);
- 8) *натхнений* (часте використання невербального поведіння: контакт, очі, жестикуляція, рух тіла тощо)
- 9) *дружній* (тенденція відкритого заохочення інших і зацікавленість у їхньому внеску в спілкування);
- 10) *відкритий* (являє собою прагнення безбоязно викладати свою думку, почуття, емоції, особистісні аспекти свого «Я»).

Маючи справу з іншими людьми, керівники стикаються з проблемами в стосунках. Рефлексивна позиція суб'єкта передбачає усвідомлення себе як діяча, спостерігача і конструктора водночас щодо події, яка рефлексується.

У ситуації розгортання рефлексивного процесу з участю другої особи одразу виникає потреба враховувати її як суб'єкта з власними потребами в процесі, про які варто запитувати, прояснювати й погоджувати власне розуміння предмета з розумінням предмета іншою людиною. Цю потребу вдало ілюструє «Вікно ДжоГаррі» (автори – Джозеф Лафт і Гаррі Інгам, 1950 р.) (рис.8.3).

		Джо:	
		Знає	Не знає
Гаррі:	Знає	Відкрита зона	Сліпа зона
	Незнає	Прихована	Несвідоме

Рис. 8.3. Вікно ДжоГаррі

«Вікно ДжоГаррі» – це схема зон рефлексії двох суб'єктів – Джо і Гаррі, які перебувають у взаємодії. Відповідно до усвідомлення ними процесів взаємодії вони можуть діяти з позицій налагодження розуміння одним одного, погодження інтересів і дій або ж із позицій ігнорування інтересів одне одного.

Позиція ігнорування іншого суб'єкта та його інтересів свідчить про дефіцит рефлексії в учасника, який ігнорує, та ризики для їхньої подальшої взаємодії. Якщо дивитися на ситуацію взаємодії з позиції Джо, то можна зауважити існування чотирьох зон рефлексії, які доцільно використовувати для підвищення ефективності взаєморозуміння як першого етапу ресурсного спільного діяння:

- 1) відкрита зона, до якої мають доступ обидва суб'єкти;
- 2) прихована зона (для Гаррі) – Джо має доступ до цієї інформації;
- 3) сліпа зона (для Джо) – містить знання Гаррі про Джо, недоступні для свідомості їхнього носія – Джо (спрацьовує принцип – «збоку краще видно»);
- 4) зона невідомого («чорна скринька» для обох).

Зони часткового знання (прихована і сліпа) найбільш продуктивні для отримання зворотного зв'язку від іншого.

8.4. Способи та моделі спілкування

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття «способи спілкування».

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі *способи спілкування*:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як повідомлення. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший відносяться переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувані у неї нові настанови. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Переконування – це механізм і водночас метод впливу, теоретично обґрунтовані (логічні) прийоми, за допомогою яких певна інформація, що повідомляється, органічно вплітається у сферу інтересів членів групи. При цьому доводиться істинність чи хибність певних інформаційних повідомлень, їх значущість. Мета переконування полягає в тому, щоб підвести не тільки до розуміння певних положень, а й до внутрішнього їх прийняття.

Навіювання (сугестія) – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Навіюванням відбувається вплив передусім на почуття, а через них – на розум і волю особистості. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на підсвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо.

Виокремлюють такі види навіювання на людину:

- 1) коли вона перебуває в активному стані;
- 2) під гіпнозом;
- 3) під час сну.

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані, воно може бути навмисним і ненавмисним.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим. Приклади: «У мене немодне пальто... Мені потрібен новий костюм...» – пряме; «Подруга купила дуже модне пальто...» – непряме.

Самонавіювання – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклади: «Я вирішу ці проблеми... Я закінчу роботу... Я щасливий...»

Психічне зараження. У ході зараження від індивіда до індивіда переходять різні емоційні стани – захоплення, тривога, радість, ентузіазм, сміливість тощо, які безконтрольно, поза власним осмисленням сприймаються й відтворюються людьми в ситуації їх безпосереднього спілкування. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (під час релігійного екстазу, паніки і тощо).

Наслідування – особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Відбувається переймання і відтворення індивідом певних форм поведінки, способів діяльності оточуючих його людей, особливостей їх характеру, звичок, вчинків тощо. Прикладами є наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів та ін.

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю *етично-мотиваційною* визначеністю способів і мети спілкування.

Маніпуляція – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого «використання» іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів

При вивченні індивідуально-психологічних властивостей особистостей уже розглядалися маніпулятивні системи, зокрема, типи маніпуляторів (за Е. Шостром):

- *активний* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;
- *пасивний* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує іншого виконати роботу за нього;
- ставить до людей як до *суперників*, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу;
- *байдужий* – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність.

Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Актуалізація – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об'єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування. *Актуалізатор* – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші

інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Вона чесна у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

На основі вибору способів спілкування як способів впливу на людей формується «система дій» суб'єктів спілкування, яку в науковій літературі визначають як «модель спілкування».

Американський психолог В. Сатір виокремлює такі моделі (типи) спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена.

Запобігливий тип. В основі спілкування – намагання догодити іншим. Людина в розмові часто вибачається, не вступає в суперечки. Перед тим як щось зробити, намагається дістати схвалення інших. Вона погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна людям вже за те, що з нею розмовляють.

Звинувачувальний тип. Тип визначається намаганням отримати владу над іншими, постійним пошуком тих, хто винен. Така людина – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстко, перебиваючи інших. Даний спосіб поведінки обумовлений намаганням сховати своє усвідомлення, що без інших вона нічого не варта. Людина радіє і дістає задоволення від того, що люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними.

Розважливий тип (або «комп'ютер»). В основі поведінки коректність, спокійність. Це людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

Віддалений тип. Людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

Врівноважений тип. Поведінка людини послідовна, гармонійна. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість. Вона прямо передає свої думки, відкрито виражає свої почуття. Люди даного типу викликають повагу і довіру до себе і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це особистості, які здатні до самозростання, мають потенційні можливості для підвищення рівня культури спілкування.

Якщо порівнювати моделі (типи) спілкування, то можна побачити, що представники перших чотирьох мають занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності і відносяться до маніпуляторів, а врівноважений тип – до актуалізаторів.

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії «Трансакційного аналізу».

Досліджуючи поведінку людей вчений прийшов до висновку, що в кожній людині існують набори, «схеми поведінки», які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, «Я-станами». Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: «Батько», «Дорослий», «Дитина»

«Батько» – стан, подібний до образу батьків, який включає такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» тощо. Завдяки цій «схемі поведінки»:

1) людина може ефективно грати роль батька (матері);

2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

«Дорослий» – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

«Дитина» – стан подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан «приспосовування», здатність до маніпулювання.

На основі «станів свідомості», «Я-станів», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми. Тому *транзакційний аналіз визначається як аналіз спілкування*. Одиниця спілкування називається транзакцією.

Метою транзакційного аналізу є визначення того, яка саме позиція «Я» відповідальна за транзакційний стимул і яка позиція людини здійснила транзакційну реакцію.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови:

- 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки);
- 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

На основі «станів свідомості», станів «Я», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми.

8.5. Труднощі та бар'єри комунікації

Комунікація є колективною дією, взаємодією і вже одне це говорить про те, що в ній виникають свої особливі труднощі.

Процес комунікації – це, насамперед, передача повідомлення, інформації, прийом повідомлення, опрацювання, виконання дій, організація взаємодії. У процесі передачі інформації наявні такі труднощі, як:

- поріг уяви людини, наділяти свої думки в словесну чи іншу форму для передачі іншій людині;
- активний мовний фільтр, який визначає відмінності між «думкою в мозку» і «думкою висловленою»;
- мовний бар'єр, що впливає на обсяг і зміст почутого «приймачем» повідомлення;
- пасивний фільтр уяви і бажання, пов'язаний з процесом декодування сприйманої інформації і наданням їй значення;
- обсяг запам'ятовування, який, залежно від суб'єктивної цінності інформації та особливостей «приймача», зберігає в його пам'яті якийсь образ, пов'язаний з інформацією.

Науковцями доведено, що втрати інформації у вербальному спілкуванні при однобічному зв'язку становлять величину більше 76%. Це означає, що в нормальних умовах від того обсягу інформації, який ви задумали донести до свідомості вашого ділового партнера за допомогою слів, в його свідомості залишиться менше чверті.

Викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед тим направленням повідомлень у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, що відправляються «вгору», можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки «не бажає повідомляти керівникові погані новини».

Далі, оскільки підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи.

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. Люди багато розмовляють, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50% інформації втрачається при передачі. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати.

Спілкування – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння. *Спілкування* – взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

Спілкування – явище глибоко соціальне. Соціальна природа спілкування виражається в тому, що воно завжди відбувається в середовищі людей, де суб'єкти спілкування завжди постають як носії соціального досвіду. Соціальний досвід спілкування виявляється у змісті інформації, що є його предметом (знання, відомості, способи діяльності), у засобах (мовна та немовна комунікація при спілкуванні), у суспільно вироблених у процесі історичного розвитку різновидах спілкування. За змістом спілкування охоплює всі царини людського буття та діяльності, об'єктивні та суб'єктивні їх прояви. Спілкування між людьми відбувається при передаванні знань, досвіду, коли формуються різні вміння, навички, погоджуються та координуються спільні дії тощо.

Тому ще одним обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути **відсутність зворотного зв'язку** з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати — означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Комунікативний бар'єр – це нерозуміння одержуваної в процесі спілкування інформації.

Виділяють наступні комунікативні бар'єри: фізіологічні, фонетичний, інформаційно-дефіцитний, логічний, семантичний, стилістичний, емоційний, соціально-культурологічний, психологічні бар'єри спілкування.

Фізіологічні – люди відрізняються за такими характеристиками, як зір, слух, увагу, сприйняття, пам'ять.

Фонетичний – внаслідок похибок в самому каналі передачі шум в процесі передачі інформації; коли говорять тихо, швидко, невиразно й з акцентом, дефекти мови.

Інформаційно-дефіцитний – механістичний обрив інформації, в силу чого спотворюється викладена і передана думка.

Для подолання цих трьох бар'єрів важливі:

- чітка, розбірлива і досить голосна мова, без скоромовки;
- облік аудиторії та індивідуальних особливостей людей наявність зворотного зв'язку з співрозмовником, з аудиторією.

Логічний (внаслідок чого інформація заміщується або спотворюється) одержувач ясно чує передані йому слова, але надає їм інше значення (передавач може навіть не виявити, що його сигнал викликав неправильну реакцію).

Спотворення інформації посилюється пропорційно кількості ретрансляторів (ефект «зіпсованого телефону» – у цьому випадку можуть бути задіяні фонетичний, фізіологічний та логічний бар'єри разом). Подолати логічний бар'єр можна «йдучи від співрозмовника», намагаючись зрозуміти, як він будував свої висновки, і в чому полягають розбіжності

Особистісні бар'єри – це комунікативні перешкоди, породжувані людськими емоціями, системами цінностей і невмінням слухати співрозмовника. Нерідко вони виникають у зв'язку з різницею в расі, статті, соціально-економічному статусі учасників комунікацій.

До особистісних бар'єрів відноситься і так називана психологічна дистанція – почуття емоційної несумісності людей, аналогічне реальній фізичній відстані між сторонами.

Емоції діють як фільтри сприйняття майже при усіх видах наших комунікацій. Ми бачимо і чуємо, насамперед, то, на що ми емоційно «налаштовані»; фактично нашими комунікаціями керують наші очікування.

Фізичні бар'єри – це комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі комунікацій. Фізичні бар'єри – це несподіваний відволікаючий шум, що тимчасово заглушує голос, що передає повідомлення, відстані між людьми, стіни або статичні перешкоди, що виникають під час прийому радіопередачі. Звичайно учасникам комунікацій стає відомо про виникнення такого роду бар'єрів, і вони прагнуть «перебороти» перешкоди.

Семантичні бар'єри виникають на базі обмежень використовуваних нами в комунікаціях символів. Символи звичайно багатозначні, але ми повинні вибрати одне, необхідне нам значення, в іншому випадку виникає непорозуміння. Причинами виникнення семантичних бар'єрів можуть бути:

- наявність кількох значень у більшості слів;
- розбіжність лексиконів і тезаурусів біля джерела і одержувача;
- погане знання мови і помилки перекладу;
- різний рівень освіти;
- національні особливості мови тощо.

Семантичний бар'єр може привести до виникнення емоційного бар'єра, і можливість продовження спілкування буде заблокована. Особливо складні проблеми виникають при спробі здійснення комунікацій між представниками різних культур. Обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів використовуваної мови, але й інтерпретувати їх у контексті використання (тон, гучність і супутні невербальні жести).

Для подолання семантичного бар'єру необхідно: говорити максимально просто; заздалегідь домовлятися про однаковому розумінні якихось ключових слів, понять, термінів, якщо треба роз'яснити їх на початку розмови.

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 зі сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично.

При вивченні терміна «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 загальновізані, зрозумілі речі тощо).

Нормативна реальність – це термін, який використовується, коли значення повідомлення не є таким очевидним, як при фізичній реальності.

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.

3. Мова, логіка, абстракції. Мова є основою для більшості комунікацій. Відправник має пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, що має їх отримувати, вмело 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 всім без винятку отримувачам, є складним і практично нереальним завданням. Однак при належному формулюванні повідомлень отримувачі можуть їх інтерпретувати адекватно до намірів відправника.

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 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). Опір змінам неминучий, тому важливим завданням є його подолання шляхом пояснення доцільності запланованих змін. Розриви комунікацій посилюються при просуванні інформації (повідомлення) зверху вниз по ієрархії.

При організації комунікаційних мереж в організації необхідно враховувати специфіку різних типів і каналів комунікацій на кожному з етапів комунікаційного процесу.

Формування комунікаційних процесів, а також вибір засобів і каналів комунікацій здійснюються після проектування його організаційної структури відповідно до обраної сфери діяльності, прийнятої програми і структури менеджменту.

Комунікаційні рішення, що містять регламент комунікаційних процедур, повинні встановлюватися для кожного ієрархічного рівня менеджменту і доводитися до конкретної посадової особи.

8.6. Принципи активного слухання

Як слухати активно? Найчастіше спілкування розпочинається із слухання. На відміну від набутих комунікативних здібностей (вміння читати і писати), вміння слухати сприймається як природна здібність, що розвивається в дитинстві. Однак дослідження показують, що ми можемо слухати, але не чути. Типові помилки які ми допускаємо в процесі слухання (спробуйте проаналізувати, чи не допускаєте їх і Ви?):

– *виключення з розмови.* Буває так, що під час розмови чи лекції Вам стає нецікаво: Ви не погоджуєтеся з почутим, або Ваші особистісні проблеми не виходять з голови, виникають якісь свої думки, ідеї – таким чином Ви втрачаєте нитку думки співрозмовника;

– *зосередженість на собі.* Типова ситуація коли Ви забуваєте ім'я співрозмовника, яке щойно почули. Така ситуація трапляється тоді, коли занепокоєні своїм зовнішнім виглядом, чи шукаєте очима когось, або намагаєтеся передбачити думки інших. В усіх цих випадках Ви слухаєте не уважно.

– *поспішні висновки*. Пригадайте, як Ви слухаєте коли хтось висловлює протилежну Вашій позиції точку зору? Якщо Ви це зрозуміли відразу виникає думка, що ця людина не володіє інформацією або не хоче розуміти стан речей. Ви в голові вже готуйте контраргументи, з'являється іронія і Ви пропускаєте ряд важливих деталей, що приводить до Ваших помилкових рішень.

Чинники, що перешкоджають нам слухати

Внутрішні

- стурбованість, гнів;
- емоційне ставлення до справи, життєва позиція, точка зору;
- невпевненість в собі, скутість;
- голод, спрага, фізичне нездужання;
- часові обмеження.

Зовнішні

- конфліктна ситуація;
- звукові чи зорові подразники;
- надмірна завантаженість органів відчуття;
- неприйняття особистості співрозмовника;
- велика кількість справ, брак часу;
- прагнення все запам'ятати і нічого не забути.

Людські якості

- незвична манера говорити;
- зовнішній вигляд співрозмовника;
- емоційність співрозмовника;
- вживання незрозумілих або неприйнятних слів.

Люди слухають своїх партнерів по-різному. Уміння слухати дозволяє зрозуміти партнера, отримати від нього, повну інформацію, зробити спілкування комфортним для співрозмовника. Якщо людина бачить, що її слухають, вона відчуває довіру, що є важливим для ефективної розмови. Повноцінне продуктивне слухання повинно бути активним, тобто потребує певних свідомих зусиль, які з часом стають навичками. Таке слухання має передати тому, хто говорить, певні сигнали, які вказують співрозмовнику: «Вас чують». Це забезпечують як вербальні (словесні) так і невербальні (жести, інтонація, міміка) засоби спілкування. В разі нашого бажання продемонструвати, що ми є активними слухачами, потрібно дотримуватись певних, чітко визначених принципів активного слухання. Що рекомендовано робити під час активного слухання?

1. *Використовувати мову тіла*: сідайте обличчям до того, з ким говорите, нахилийтеся вперед, встановіть зоровий контакт.

2. *Подавати звуки та жести заохочення*: рухи головою, доброзичлива посмішка, «так-так», «м-м-м...».

3. *Ставити уточнюючі запитання*: задавайте запитання, які допомагають прояснити ситуацію, уточнити дещо з того, що вже відомо. Наприклад, «Ви маєте на увазі, що...?». «Я не зрозуміла щодо...» їх варто використовувати протягом всього перебігу розмови, щоб краще виявити зміст виразу, головну думку розмови. При застосуванні цього принципу, пам'ятайте: коли людина дуже схвильована або роздратована, краще тактовно відкласти обговорення справи на певний час. Зверніть увагу на інші вербальні (словесні) прийоми активного слухання.

4. *Використовувати навідні запитання коли ваш співрозмовник замовкає*. Це допомагає з'ясувати ще не до кінця з'ясовані боки розмови.

5. *Застосовувати пряме прохання зупинитись на якомусь конкретному моменті*.

6. *Резюмувати* – підсумовувати основні ідеї та почуття співрозмовника.

Зверніть увагу також на те, **чого не слід робити** під час активного слухання:

- давати поради;

- змінювати тему розмови;
- давати оцінки людині, яка говорить;
- перебивати;
- розповідати про власний досвід.

Переваги які нам дає вміння слухати:

Уважне слухання розкриває мету і потреби співрозмовника. Кожен хоче спілкуватися з тим, хто його слухає, оскільки це ознака взаємної поваги.

Уважне слухання знімає стрес, дає можливість проговорити всі проблеми і розставити акценти.

Уважне слухання зберігає наш час. Кожен раз, коли щось доводиться повторювати, програють всі учасники бесіди.

Уважне слухання підвищує ефективність праці, прискорює запровадження новаторських ідей.

Уважне слухання допомагає попередити й зникнути непорозумінь, пересудів, конфліктів. Коли ми вміємо слухати інших, одержуємо ряд переваг: покращуємо відносини з людьми, досягаємо успіхів в вирішенні виробничих проблем.

ТЕМА 9

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І РОБОЧИХ ЗУСТРІЧЕЙ

- 9.1. Організація ділового спілкування. Ділова нарада
- 9.2. Організація і техніка проведення ділових бесід
- 9.3. Приймання працівників і відвідувачів
- 9.4. Культура ділового спілкування
- 9.5. Психологічні аспекти ефективного ділового спілкування

9.1. Організація ділового спілкування. Ділова нарада

Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове тощо.

Предметом ділового спілкування виступає «діло», справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного «діла».

Є різні розуміння поняття «ділове спілкування». Одні вважають, що спілкування слід вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Форми ділового спілкування можуть бути різними: наради, індивідуальні та колективні зустрічі з працівниками на робочих місцях, прийом підлеглих у робочому кабінеті за службовими і особистими питаннями.

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, працівники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання – найпоширеніші методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних людей, що рідко виступають.

Оволодіння комунікативними знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них – один з найважливіших елементів підготовки керівника, удосконалення організації його роботи.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори. **Нарада** – це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу. **Нарада** – одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи). У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради. Нарadi мають як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
- прийняття колегіальних рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не видання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать їх висока вартість, невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. За цілями:

- навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
- проблемні (мета наради – розробка шляхів і методів рішення проблем);
- координаційні (мета наради – координація роботи підрозділів);
- інформаційні (мета наради – здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

- диктаторські. Диктаторська нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень;

– автократичні. Автократична нарада є різновидом диктаторської, її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

- сегрегативні. Сегрегативна нарада передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;

– дискусійні. Дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більш як 15 чол. Кожний учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;

– довільні. Довільна нарада, як правило, має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або досить великої і важливої проблеми.

3. За ступенем підготовленості:

- а) *заплановані*. До запланованих нарад належать:

– наради, які регулярно проводять керівники, – щотижневі наради, наприклад, з якості тощо. Їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії тощо;

– наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

б) позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

4. За періодичністю:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

5. За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
- розширені наради (до 20 чоловік);
- представницькі наради (понад 20 чоловік).

6. За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради з непостійним складом учасників;
- наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи:

- 1) підготовка наради;
- 2) проведення наради;
- 3) підведення підсумків наради.

1-й етап. Підготовка наради включає: планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення.

Заплановані наради проводять звичайно згідно із графіком, який складають на місяць (квартал). Графік погоджують із загальним розпорядком дня підприємства. Він складається з таких пунктів:

- 1) хто проводить нараду (директор, заступник директора, головний бухгалтер та ін.);
- 2) час проведення (день тижня і години дня), наприклад: другий і четвертий вівторок о 16 год. 30 хв.;
- 3) місце проведення;
- 4) склад присутніх.

У разі потреби графік доповнюють порядком денним. Проте регулярні наради типу щоденних, а також оперативок, як правило, наперед обумовленого порядку денного не мають. На них вирішують поточні, оперативні питання діяльності підприємства, підрозділу.

Рішення про проведення наради приймає керівник. При цьому слід враховувати, що для участі у нараді від виконання своїх основних обов'язків відволікаються, як правило, керівні працівники, що мають високу заробітну платню. Очевидно, що прийняття рішення самим керівником без залучення широкого кола працівників потребує менших витрат, ніж проведення наради. Отже, необхідність і доцільність скликання наради слід ретельно обмірковувати.

Проте, нерідко наради проводять заради звіту, формально («для галочки»), іноді без підготовки і певної мети, перетворюють у форму з'ясування взаємних претензій і образ. Неприпустимі спроби підмінити розв'язання питань, які слід вирішувати на основі єдиноначальності, колективним обговоренням їх. Слід підкреслити, що нарада – це орган при керівнику, який використовує його на свій розсуд. Незалежно від того, яке рішення буде прийнято на нараді, право остаточного рішення, як правило, зберігається за керівником. Не

слід скликати наради заради дрібних, окремих питань, які можна з'ясувати і розв'язати у процесі роботи.

Мету наради необхідно формулювати чітко та однозначно. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме її організованому проведенню, надасть змоги зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за їх виконанням.

Мета проведення наради може бути різною: одержання і роз'яснення інформації (заслуховують і обговорюють звіти підлеглих і керівників, з'ясовують подробиці та ін.); обмін інформацією, інструктування підлеглих, консультації, обговорення, необхідні при підготовці важливих рішень, визначення завдань і шляхів виконання їх; стимулювання нових ідей і пропозицій; вироблення і прийняття колективного рішення, розбирання конфліктних ситуацій; погоджування спільних дій, координація строків, розподіл ресурсів, визначення методів роботи різних структур управління; обговорення запланованих заходів, програм і проектів рішень та ін.

Визначаючи мету наради, слід чітко уявляти очікуваний результат (розробка рекомендацій, переконання опонентів, повідомлення нової інформації, погодження дій у ситуації, що склалася, тощо).

Порядок денний наради має містити оптимальну кількість питань (звичайно він складається з одного-двох пунктів), їх формулювання має бути чітким і зрозумілим для усіх учасників наради.

Розробляючи порядок денний, необхідно додержувати логічно і психологічно виправданій послідовності розгляду питань.

Першими у порядок денний включають питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Потім обговорюють найбільш спірні проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою.

Зазначений порядок дає змогу розпочати обговорення дискусійних проблем у спокійній обстановці, уникнути упередженості, послабити увагу емоційних факторів. Може бути рекомендований і інший підхід. Якщо у порядку денному кілька питань, першими доцільно обговорювати ті, які стосуються усіх присутніх, а потім у більш вузькому колі ті, що залишилися.

Нерідко порядок денний включає «Різне». Оскільки термін не несе конкретної інформації, рекомендується доповнювати цей пункт коротким переліком питань, що підлягають обговоренню. Пункт «Різне» можна не розшифровувати тоді, коли питання, які передбачається розглянути, не потребують вирішення (інформація до відома).

Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рішень наради та іншими факторами.

Не доцільно запрошувати на нараду працівників, присутність яких на ній не обов'язкова, оскільки такий порядок стимулює пасивність, утриманський настрій учасників, призводить до нераціонального використання часу спеціалістів.

Отже, на нараду слід запрошувати не з міркувань «престижності», а тих, хто може ефективно використати здобуту на ній інформацію, тобто залучати співробітників, від яких можна очікувати реального внеску у рішення обговорюваних проблем.

Кількість учасників наради має бути мінімальною, бажано не більше ніж 20 чол. Невиправдане збільшення чисельності ускладнює управління ходом наради, подовжує дебати, викликає у присутніх почуття незадоволення, втраченого часу. З певним ступенем умовності можна стверджувати, що ефект від наради обернено пропорційний кількості її учасників.

У тому випадку, коли йдеться про регулярне проведення нарад із затвердженою тематикою, може бути визначений постійний контингент учасників.

У деяких ситуаціях керівник, що має інформацію про нараду, яка повинна відбутися, сам вирішує, бути присутнім йому або направити одного з підлеглих.

Якщо організатори наради зацікавлені у присутності на ній того або іншого працівника, у запрошенні слід це підкреслити.

Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 год., а оперативної – 30-35 хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи. Не рекомендується проводити більш як одну нараду на день, тим більше з постійним складом учасників.

У графіку, об'яві або повідомленні про проведення наради зазначають години її початку і закінчення. Це необхідно не тільки з погляду порядку, поваги до учасників, а й для того, щоб кожен з них міг планувати свій робочий час. Якщо нараду призначено, наприклад на 14 год., і працівник не знає, коли вона закінчиться, це не дає йому змоги призначити ділові зустрічі, домовитися про спільну роботу тощо.

Визначаючи можливу *тривалість наради*, можна орієнтуватися на такі, досить умовні розрахунки: доповідь – 15-20 хв., відповіді доповідача на запитання – 5-7, виступи – 2-5, викладення проекту рішення – 3-5, обговорення і прийняття рішення – 8-10 хв. Отже, тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хв. Слід враховувати, що через 20 - 30 хв. дебатів з одного питання люди втрачають до нього зацікавленість.

Як показують дослідження, тривалість наради понад 30-40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує її ефективність. На кінець першої години роботи помітно послаблюється увага учасників, на 60-70-й хв. вони починають розмовляти, часто змінюють позу, на 70-80-й - розвивається фізична втома, на 80-90-й – у деяких учасників спостерігаються ознаки депресії, на 90-100-й – не виключені локальні конфлікти між учасниками, на 100-110-й хв. деякі учасники готові прийняти будь-яке рішення. Надзвичайна втома призводить до байдужості, різкого зниження інтелектуальних можливостей, конформістського настрою.

Спосіб оповіщення учасників залежить від умов роботи і розташування організації, кола учасників, технічних засобів. При цьому використовують графік, який доводять до відома усіх учасників, об'яви, запрошення, повідомлення по телефону або радіомережі та ін. Не рекомендується використовувати фразу «Присутність обов'язкова». Запрошення слід розсилати якомога раніше. Його текст має бути чітким і не викликати запитань у адресата.

Підготовка доповіді – один з найвідповідальніших елементів організації наради. Погана доповідь може дискредитувати проблему, похитнути авторитет керівника, знизити ефективність наради. Доцільно ознайомити учасників наради із доповіддю заздалегідь. Це дасть змогу глибше вивчити її зміст, уникнути багатьох запитань безпосередньо на нараді, скоротити її тривалість. У деяких випадках такий порядок дає змогу відмовитися від зачитування доповіді і розпочати нараду безпосередньо з її обговорення.

Текст доповіді й особливо її висновки повинні мати рубрикацію, тобто їх слід розподілити на розділи, підрозділи, пункти. Окрему думку слід висвітлювати в одному або кількох абзацах. Це полегшує посилання на доповідь, дає змогу більш цілеспрямовано і предметно її обговорювати.

Якщо доповідач передбачає, що ряд положень доповіді може викликати різку незгоду деяких працівників, то доцільно заздалегідь обговорити ці положення з ними. Можливо, що можна буде уникнути розбіжності до наради, досягти взаємоприйнятих рішень і тим самим скоротити обговорення доповіді безпосередньо на нараді, уникнути нерозуміння, гострої полеміки тощо.

Проекти доповіді і рішення доцільно обговорювати із заступниками і спеціалістами. Це дасть змогу врахувати більш широкий спектр думок, інтереси окремих підрозділів і служб.

У ряді випадків одночасно із доповіддю готують *проект рішення*. Якщо доповідь є результатом індивідуальної творчості керівника (доповідача), то до вироблення проекту рішення наради слід залучати спеціалістів, керівників, тих працівників, які його виконуватимуть.

Докладне погоджування проекту рішення до його винесення на обговорення учасників наради дасть змогу уникнути непродуктивних дебатів, безпредметної полеміки, витрат часу на узгодження дій, обробку формулювань тощо. Розроблений проект рішення обговорюють з керівником.

Проект рішення повинен бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання із зазначенням виконавців, строків виконання, передбачуваних результатів, форм контролю.

Формулювати кожний пункт слід з врахуванням реальної можливості перевірки його виконання (критерії, кількісні показники, назви об'єктів та ін.). Недоцільно використовувати формулювання типу «посилити», «забезпечити», «підняти», «звернути особливу увагу на...», оскільки вони, як правило, безпредметні і не дають змоги ефективно контролювати хід виконання рішень.

У деяких випадках рішення наради входить до складу протоколу, іноді його оформлюють у вигляді окремого документа. В останньому випадку воно, як і протокол, підлягає реєстрації.

На практиці при проведенні нарад у багатьох випадках відмовляються від доповідей. Підготовлену замість доповіді інформацію заздалегідь передають учасникам наради. Ефективність таких нарад вища, ніж традиційних. Учасники мають можливість серйозніше ознайомитися з матеріалом, ретельніше продумати свою позицію.

Підготовка документів для учасників наради має за мету:

- скоротити час на викладення доповіді;
- переконатися в тому, що усі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді;
- сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо.

Слід враховувати, що за умови належної підготовки аудиторії у деяких випадках можна обійтися взагалі без доповіді, запропонувавши учасникам матеріал, де відбито основні положення її.

Документи для учасників наради слід готувати і вручати заздалегідь. Практика вручення таких документів безпосередньо перед початком або тим більше під час наради невиправдана, оскільки учасники позбавлені можливості серйозно вивчити документи, обговорити їх із спеціалістами.

Пропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у папку. Неприпустимо вимагати повернення документів після наради.

Підготовка учасників до наради передбачає:

- визначення своєї ролі у розв'язанні завдань, поставлених перед нарадою, з'ясування своєї позиції з питань, які передбачається обговорити;
- докладне ознайомлення з документами;
- чітке формулювання запитань до ведучого й учасників;
- підготовку матеріалів (даних, аргументів, фактів) до полеміки;
- підготовку тексту виступу.

Приміщення підбирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Приміщенням, де проводять нараду, як правило, є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад. Приміщення може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно

створити комфортні умови (зручні крісла або стільці, письмове приладдя, мінеральна вода та ін.).

Якщо є можливість, нараду не рекомендується проводити у кабінеті керівника, де деякі з учасників можуть відчувати тиск підкреслено офіційної обстановки, перебувати у нерівноправному з власником кабінету положенні. Це може в деяких випадках сковувати ініціативу, стримувати бажання висловити власну думку.

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників.

Варіанти розміщення учасників наради можуть бути різними. Проте не рекомендується, щоб вони сиділи спиною один до одного. Доцільно використовувати поздовжній або овальний стіл (65-70 см довжини стола на одну людину), а крісла розміщувати по периметру кабінету.

Приміщення повинно бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу.

Належній організації наради сприятиме залучення до обслуговування технічного персоналу, завданням якого є забезпечення учасників наради засобами для запису, стенографування, ведення протоколу, виконання поточних друкарських робіт і оперативних доручень керівника, демонстрування плакатів тощо.

2-й етап. Проведення наради включає: відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання, обговорення доповіді.

Відкриваючи нараду, керівник, як правило, оголошує коротку вступну промову. Він повідомляє склад присутніх, у разі потреби поіменно називає усіх або деяких учасників. Серед учасників наради не повинно бути невідомих осіб.

Потім оголошують порядок денний наради та повідомляють регламент. При цьому доцільно вказати (нагадати) мету і завдання наради, коротко охарактеризувати проблеми, поставлені перед його учасниками (актуальність, важливість, труднощі, що виникають при їх вирішенні), підкреслити їх практичне значення.

Мобілізації уваги учасників сприятимуть такі поради:

– бажано підкреслити зв'язок між порядком денним наради і професійними або посадовими інтересами її учасників. Очевидно, що завдання функціональних ланок управління різні, не завжди збігаються інтереси лінійних підрозділів. Тим вище буде оцінено вміння керівника вказати роль кожного з них у розв'язанні поставлених перед нарадою завдань;

– доцільно запропонувати учасникам наради ряд конкретних питань, які передбачається обговорити і розв'язати; ці питання у порядку денному можуть бути не відбиті. Корисно висловити думку про можливі наслідки тих або інших рішень, прийнятих на нараді.

Тривалість вступної промови, як правило, становить 5-7 хв. Після вступної промови починається доповідь або повідомлення. Такий порядок встановлено традиційно. Проте не завжди він виправданий. У ряді випадків доповідь може замінити коротка інформація, представлена учасникам у письмовому вигляді, тези доповіді або її текст. Текст доповіді повинен містити конкретні пропозиції, що будуть предметом обговорення. Доповідь має бути короткою і чіткою, при цьому слід зробити необхідні акценти. Цьому сприятимуть змістова точність, логіка викладення, грамотна мова, необхідна емоційність.

Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на запитання, які йому задають в усній або письмовій формі. Вміння формулювати запитання – важливий фактор управління дискусією. Крім того, особа, що проводить нараду, повинна вміти своєчасно переключати увагу з однієї теми на іншу, доречно акцентувати проблеми, вимагати від кожного учасника дискусії однозначно і чітко висловлювати свою позицію. Відповідати на запитання необхідно і тоді, коли із доповіддю (у письмовій формі) учасники були ознайомлені заздалегідь.

Мета відповідей на запитання – роз'яснити викладене у доповіді, поглибити і доповнити матеріал згідно з проханням учасників, переконати їх у достовірності інформації. Проте запитання не повинні виходити за межі обговорюваної теми, відвертати увагу учасників від основної мети наради.

Порядок постановки запитань і відповідей на них має бути чітко визначений. Слід орієнтувати учасників на конкретне і точне формулювання запитання.

Нерідко під час відповідей на запитання виникає полеміка. В її основу найчастіше покладено підміну запитання судженням. Такий обмін думками непродуктивний і далеко не завжди цікавий іншим учасникам паради. Крім того, він порушує нормальний хід наради.

Відповідаючи на запитання, слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Якщо письмово задано кілька запитань, перед тим як відповідати, треба ознайомитися з їхнім змістом. Розподілити їх так, щоб запитання, на які є найбільш аргументовані відповіді, зачитували останніми.

2. Якщо запитання задають письмово, то їх слід повністю зачитувати, нічого не змінюючи в тексті.

3. Відповіді на запитання повинні бути логічними, вичерпними за змістом, зрозумілими за формою і відвертими. Спроби замаскувати або приховати істину призводять до непоінформованості учасників, до створення обстановки, коли учасники наради не прагнуть викладати свої погляди і брати активну участь у виробленні рішення. В останньому випадку мету наради досягти не вдається.

4. Той, хто відповідає на запитання, повинен враховувати мету і завдання наради, його основну тему, передбачувані результати.

5. Неетично оцінювати запитання і тим більше особу, яка його поставила.

6. Тональність відповідей на запитання має бути витриманою, доброзичливою, а розмова – взаємоповажною на рівних.

7. Не треба протиставляти себе аудиторії; запитання нерідко можна розбирати і шукати відповіді на них разом з аудиторією.

Відповідаючи на запитання, слід спиратися на знання, які мають слухачі. Нову інформацію доцільно подавати лише у разі потреби.

Правильна і чітка організація *обговорення доповіді* (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради. У процесі обговорення доповіді виявляються думки учасників наради, розкриваються сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи. Саме у процесі обговорення, діалогу з учасниками керівник дістає нову інформацію, з'ясовує інтереси учасників наради.

Полеміка має відбуватися у діловій, конструктивній і доброзичливій обстановці. Право виступити на нараді повинен мати кожен її учасник. Обмежувати можливість виступів не слід. Аргументи типу «У нас немає часу», «Я знаю, про що ви говоритимете» принижують гідність співробітників і не додають авторитету керівнику. Тим більше неприпустимо обмежувати виступи тих, чия позиція та аргументація не збігаються з думкою керівника. Проте при цьому ніхто не повинен виступати з одного питання більш як один-два рази.

Якщо нарада має суто інформаційний, ознайомлювальний характер, керівник може обмежити кількість учасників дискусії, проте це розглядають як виняток.

Не слід, користуючись правом голови (керівника), негайно давати оцінку виступам або тому, хто виступає, тим більше негативну. Від цього у багатьох зникає бажання виступати. Необхідно сприяти тому, щоб «диктатура» більшості не перешкоджала вільному вираженню поглядів меншості.

Нагадування аудиторії про необхідність дотримуватися порядку денного і регламенту, не ухилятися від обговорення поставлених питань доцільне, проте перебивати тих, хто виступає, диктувати йому умови, тим більше в ультимативній формі, неприпустимо.

Не можна нав'язувати учасникам наради свою позицію, викладати її слід м'яко, використовуючи дієслова дійсного, а не наказового способу. Наприклад: «Може варто

замислитися над...», «Все, про що тут йшлося, безумовно, корисно, проте поза увагою залишилося...», «Чи не варто розглянути проблему з іншого погляду...».

Свою незгоду з будь-якою ідеєю необхідно висловлювати конкретно, уникаючи оціночних характеристик («непереконливо», «з цим не можна погодитися», «маловірогідно» та ін.).

Рекомендації ведучому (голові) наради:

1. Не слід розпочинати нараду доти, поки запрошені не зайняли місця, розмістили свої матеріали, поки не зтих загальний шум. Треба уникати прохань про встановлення тиші.

2. Нарادي треба відкривати точно у встановлений час незалежно від того, чи усі запрошені присутні у момент відкриття. Голова повинен зайняти своє місце за 3-5 хв. до початку засідання, даючи зрозуміти, що наближається час відкриття.

3. Доцільно інформувати присутніх про склад учасників, про те, хто і чому відсутній на нараді або скільки чоловік із запрошених прибули на нараду.

4. Необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановити регламент. Регламент повинен передбачати 10-15-хвилинні перерви після кожних 80-90 хв. роботи. Час, який відводять для виступу, становить, як правило, 5-10 хв. Досвід свідчить, що за цей час людина, яка підготувалася до виступу, встигає викласти свої міркування.

5. Рекомендується з'ясувати, чи немає у учасників запитань, зауважень, пропозицій щодо порядку денного, регламенту і складу присутніх. Якщо вони є, керівник залежно від форми організації наради приймає рішення сам або разом з учасниками наради.

6. Керівник повинен сприяти тому, щоб виступив кожен бажаючий. При цьому ніхто не повинен зловживати увагою інших. Ведучий має право ввічливо нагадати тому, хто виступає, про регламент, мету наради і питання, яке обговорюється, запропонувати викладати свої думки ближче до теми. Проте при цьому неприпустимі репліки «Говоріть за темою», «Це нам нецікаво» та ін.

7. Керівник, що веде нараду, не повинен одночасно виконувати інші обов'язки - підписувати документи, розмовляти по телефону, вести переговори із співробітниками та ін.

8. Особливу увагу ведучий має приділяти висловлюванням опонентів. Людей, які заради інтересів справи розкривають невірність прийнятих методів, викладають нові погляди, нетривіальні підходи до розв'язання проблем, необхідно всебічно стимулювати. Саме до таких виступів слід привертати увагу учасників наради. Керівник повинен створити обстановку, коли той, хто виступає, має бути впевнений у тому, що він не постраждає за критику. Навіть коли керівник не згодний з тим, хто виступає, його критика повинна бути максимально коректною та аргументованою.

9. Ведучий наради не повинен допускати дублювань у виступах. Необхідно ввічливо вказати, що доповідач повторюється, що ці положення вже лунали, ставлення до них відоме і повторне звертання до них позбавлено сенсу.

10. Найважливіше завдання голови – організувати і підтримати полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради. Для цього він загострює одні проблеми, просить висловити думку з інших, не допускає нетактовних виступів і реплік, з повагою ставиться до кожної думки.

11. Обов'язок голови – підтримувати у залі атмосферу зацікавленості, доброзичливості. Не слід вступати у полеміку з учасниками наради, нав'язувати їм свою думку.

Авторитету ведучого наради сприятимуть такі рекомендації: дякувати кожному оратору за виступ; усі повідомлення робити стоячи за винятком коротких коментарів; називати не тільки прізвище того, хто виступає, а й його ім'я, по батькові і посаду.

3-й етап. Підведення підсумків наради включає: прийняття рішення, підписання протоколу, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Прийняття рішення – кульмінація наради. Існують такі способи підготовки проекту рішення і варіантів його прийняття:

1) до початку наради керівник, його помічники або ініціативна група готують проект рішення, який вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення; при обговоренні такий порядок може бути принципово змінений;

2) проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють; його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;

3) ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників; як правило, такі рішення мають компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів;

4) проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій; таких проектів рішення може бути декілька;

5) проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності його прийняття;

б) рішення приймають на основі єдиноначальності; керівник формулює його, ігноруючи пропозиції усіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення.

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити усі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення. До складання проекту рішення слід залучати найактивніших учасників наради, зокрема, тих, чиї пропозиції ввійшли у цей проект. Керівник (ведучий наради) зобов'язаний своєчасно підписати протокол, а технічний секретар (референт, інспектор з діловодства або інший працівник) – виконати комплекс операцій щодо контролю за виконанням прийнятих рішень, своєчасного їх доведення до зацікавлених осіб.

9.2. Організація і техніка проведення ділових бесід

Бесіда – це питально-відповідальна форма прямого взаємного спілкування між людьми. Її завдання – обговорення різних проблем виробничого й особистого характеру.

Види бесід:

- за змістом: ділові та особисті;
- за формою: офіційні та неофіційні;
- за кількістю учасників: індивідуальні (один на один), групові (8-10 учасників) і колективні (25-30 учасників).

Ділова бесіда – мовне спілкування між співбесідниками, які мають необхідні повноваження від своїх фірм для встановлення ділових стосунків розв'язання ділових проблем чи вироблення конструктивного підходу до їх розв'язання.

Функції:

1. Взаємне спілкування, обмін інформацією.
2. Спільний пошук, оперативна розробка робочих ідей, задумів.
3. Контроль і координація розпочатих заходів.
4. Підтримання ділових контактів.
5. Стимулювання ділової активності.

Основними етапами ділової бесіди є: підготовчі заходи, початок бесіди, інформування присутніх, аргументування положень, що висувуються, завершення бесіди.

Підготовка ділової бесіди має ряд послідовних етапів:

- 1) **визначення цілі бесіди**. Приводом може бути приймання працівника на роботу, висування на посаду, будь-які доручення, роз'яснення завдань організації тощо;

2) **збір відомостей про співрозмовника та тему бесіди.** Для умілого проведення бесіди важливо знати вік співрозмовника, характер, відношення до роботи. Також необхідно врахувати стан питання, з якого планується провести бесіду;

3) **упорядкування плану (сценарію) бесіди.** План бесіди може бути усним або письмовим. План може мати таку структуру:

- ціль, місце і час бесіди;
- вступ, в якому накреслити заходи щодо здійснення контакту із співрозмовником;
- основна частина – поставити завдання про способи з'ясування питань, проблем;
- завершення – планується порядок підведення підсумків бесіди;

4) **вибір місця і часу бесіди.** Вони повинні бути такими, щоб забезпечити найкращі результати, досягнення поставленої цілі.

Початковий етап бесіди має передусім психологічне значення. Співрозмовники бувають більш уважними на початку розмови. Саме від перших фраз буде залежати їх відношення до вас. Існують чотири прийоми початку бесіди:

1) **зняття напруги** сприяє встановленню особистих контактів. Достатньо сказати декілька компліментів;

2) **прийом «зачіпка»** дозволяє коротко викласти ситуацію чи проблему, ув'язуючи її зі змістом бесіди, і використати цю «зачіпку» як вихідну точку для початку бесіди;

3) **стимулювання гри уяви** передбачає постановку на початку бесіди багатьох питань по ряду проблем, які повинні в ній розглядатися;

4) **прямий підхід** означає безпосередній перехід до справи без будь-якого вступу.

Процедура ведення бесіди.

1. Вступ. Вступне слово менеджера повинно врахувати мету бесіди, ступінь особистого знайомства, характер обговорюваного питання. У вступі слід викликати прихильність співрозмовника.

2. Основна частина – вирішальна фаза бесіди. У ній з'ясовуються питання, проблеми, факти, які цікавлять. Велику роль має вміння переконувати і доводити. Дуже важливо дотримуватися норм етикету.

Уміння задавати запитання дозволяє отримати від співрозмовника реальну інформацію або в'яснити його думку щодо певної проблеми.

Існує багато типів запитань, однак основними серед них є такі:

Відкриті запитання, що забезпечують адресату можливість розвинути свою відповідь, даючи пояснення. Як правило, вони використовуються для того, щоб отримати різноманітні відповіді на певну загальну тему. Вони можуть бути у вигляді монологу, хоча це може зашкодити як ініціативі в розмові, так і контролю за її ходом. Відкриті питання:

- не можуть мати простої відповіді «так» чи «ні»;
- починаються словами «що», «як», «чому»;
- не спрямовують співрозмовника в якомусь певному напрямі;
- розвивають діалог, спонукаючи співрозмовника до висловлювання власних поглядів та думок;
- можуть використовуватися, щоб заохочувати співрозмовника чітко продумувати свої цілі, потреби, бажання, проблеми і теперішній стан;
- допомагають йому відкривати щось нове в самому собі;
- можуть використовуватися, щоб стимулювати співрозмовника до обдумування почутих ідей;
- дозволяють співрозмовникам проявляти свій стиль із значно більшою готовністю та точністю, аніж будь-які інші запитання.

Ось деякі приклади відкритих запитань: «Як ви оцінюєте результативність вашої роботи тепер?»; «Як, з вашої точки зору, потрібно діяти в цьому випадку?»; «Що ви про це думаете?»; «Як ви думаете, які цілі вам потрібно поставити перед собою цього разу?»; «Що тепер є, на вашу думку, найважливішим у вашій нинішній посаді?»; «Що вас влаштовує найменше в нинішньому становищі?» тощо.

Закриті запитання вимагають точних відповідей на конкретні теми. Відповіді на питання цього типу – «так», чи «ні», чи будь-яка інша, але дуже коротка відповідь. Зазвичай закриті питання такі:

- дозволяють отримати конкретні дані;
- не вимагають роздумів для відповіді;
- бувають корисними в процесі зворотного зв'язку;
- використовуються для отримання підтвердження певної позиції;
- можуть використовуватися для посилення висловлювань позитивного характеру;
- можуть використовуватися для спрямування розмови у бажане русло.

Кілька типових прикладів закритих питань: «Скільки годин ви відпрацювали минулого тижня?»; «Хіба це було не так?»; «Ви вважаєте, що це можна було зробити краще?»; «Це основне ваше завдання?»; «Ви дійсно хочете підвищення по службі?»; «Ви погоджуєтесь з моїм аналізом ситуації?». Відкриті та закриті питання поділяються на підкатегорії:

- *подвійні закриті* запитання, які розширюють можливості того, хто відповідає;
- *переломні* запитання. Спрямовуючись на утримання розмови в чітко визначеному напрямі, вони допомагають не лише визначити слабкі місця, але й порушити нові проблеми. Використовуються, якщо є бажання співрозмовників переключитися на іншу тему;
- *риторичні* запитання вимагають прямих відповідей. Їх мета полягає в забезпеченні підтримки позиції та виклику нових запитань;
- запитання *для обмірковування*. Змушуючи коментувати та розмірковувати, вони використовуються тоді, коли співрозмовники намагаються створити клімат взаємодії та довіри;
- *інформаційні* запитання, призначені для отримання актуальної інформації;
- *спеціальні*. Такі питання запрошують співрозмовника до роздумів у заданому напрямі. Це обмежує область пошуку відповіді, оскільки, відповідаючи на таке запитання, у ній сприймається лише певна частка інформації, яка стосується заданої спеціальної сфери;
- питання *з кількома варіантами*. На них передбачається кілька варіантів відповідей;
- *навідні*. Вони вже містять відповідь, а ґрунтуються на очікуваннях і уявленнях того із співрозмовників, хто ставить таке запитання;
- *ланцюжки питань* – кілька питань, що задаються підряд;
- *питання про погляди* – для виявлення думки співрозмовника.

Однак є певні питання, яких варто уникати в процесі ефективного ділового спілкування:

- *саркастичні та критичні питання*. Вони використовуються для того, щоб дорікнути співрозмовнику або вказати на його можливості, а це породжує в нього відчуття нерівності. Такі питання можуть викликати невдоволення, образи, ворожий настрій і навіть знищити бажання висловити нові ідеї;

- *набридливі питання*, які використовуються для перевірки правоти співрозмовника. Такий стиль постановки питань властивий відносинам домінування між співрозмовниками;

- *навідні питання*. Їх іноді може використовувати керівник, щоб змусити підлеглого дати «потрібну» відповідь.

Розпочинають бесіду з закритих питань Коли відбувається обмін думками, задають «відкриті питання». Для перевірки отриманої інформації використовують риторичні питання та питання для обдумування. У кінці бесіди користуйтеся «переломними питаннями»

3. Завершення бесіди. Треба підвести підсумки, зробити висновки або оцінити тему і ціль бесіди. І. Ліпсіц у книзі «Секрети вмілого керівника» виділяє такі три компоненти вміння вести бесіду:

- спонукати говорити співрозмовника правильно поставленими питаннями: вступні питання, непрямі питання – більш ефективні, прямі (відкриті) питання;
- вміння слухати – це вміння чути, розуміти, і запам'ятовувати;
- робити правильні висновки. Підлеглий повинен після бесіди мати чітко усвідомлене прагнення поліпшити свою роботу.

Прийоми, які можуть викликати у співрозмовника до вас симпатію і довіру:

- хваліть, та не захвалюйте партнера;
- розумно завищуйте початкові вимоги, щоб ви мали запланований простір для «відступу»;
- критикуйте тільки те, що вам шкодить;
- уникайте смислових та емоційних «полюсів». Наприклад: «Я абсолютно впевнений», «Він – негідник», «От, здорово!»;
- дайте можливість своєму партнерові зберегти гідність. Своєю поведінкою ви не повинні показати, що ваші аргументи були переконливішими;
- «не грюкайте дверима», якщо ділова бесіда не привела вас до рятівного успіху.

9.3. Приймання працівників і відвідувачів

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини ґрунтуються на таких принципах, дотримання яких полегшує контакти керівника, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця, створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів:

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно і однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.

2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.

3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час повинно бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі організації, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника.

Досвід і підготовка керівника, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми впливу. Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги керівнику. Використання цих та інших форм залучення працівників до управління вимагає від них розуміння завдань, поставлених перед організацією (керівником), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів. Керівник, у свою чергу, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не повинна призводити до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на керівника.

Іншою важливою формою контактів керівника з підлеглими є зустрічі з ними на робочих місцях, де вони одержують безпосередню інформацію про перебіг трудових процесів та їх організацію. Вони дозволяють менеджеру оперативно вирішувати недоліки, що перешкоджають роботі. Ця форма контактів передбачає поєднання цілеспрямованості з оглядовим вивченням стану справ на підприємстві.

Важливою формою зустрічі керівника з підлеглими є збори трудового колективу. В їх роботі бере участь колектив або його більша частина. Це вимагає від керівника максимальної організованості у підготовці і проведенні зборів. Під час промови керівник повинен контролювати свої манери, жести, голос, а головне – слідкувати за аудиторією. Однак під час бесіди з підлеглими, а також при проведенні наради або зборів трудового колективу керівник повинен не тільки говорити сам, але й слухати та чути, про що говорять підлегли.

До керівника звертаються працівники за різними питаннями: від виробничого до особового, сімейного характеру. В усіх випадках він повинен уважно вислуховувати і приймати необхідні рішення.

Керівник, може обрати декілька варіантів своєї поведінки:

1. Керівник приймає відвідувача, сидячі за робочим столом. Він відповідає на привітання і запрошує сісти перед своїм столом. Цей прийом використовується в основному при офіційній формі спілкування. Тут час прийому, характер спілкування та його підсумки визначає сам керівник.

2. Входить відвідувач, керівник відповідає на його привітання, виходить із-за стола і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти. Це – напівофіційна форма спілкування. Вона характеризується рівністю прав на порядок обміну інформацією. Час зустрічі обумовлений взаємною домовленістю двох сторін.

3. Входить відвідувач, керівник знаходиться в центрі кабінету, обмінюється з ним привітаннями і запрошує сісти у крісло за журнальним столиком. Дружня форма спілкування: повна відкритість, готовність до уваги.

Питання виробничого характеру, що входять у компетенцію керівника, треба розглядати невідкладно під час зустрічі з підлеглими. Такі відвідування трудно регламентувати на протязі робочого часу. Але ж такі питання, як підписування ділових паперів та документів, повторюються систематично і щоденно. Для цього треба визначити конкретний час.

Спочатку треба вирішувати найбільш оперативні й термінові питання, підписання документів. Для цього встановлюється конкретний регламент і доводиться до всіх працівників організації. Якщо ця вимога не виконується, то чекання рішення термінових або коротких питань відкладається, або працівник вимушений звертатись до менеджера під час його зайнятості і розгляду іншого питання. Такі, навіть невеликі, перерви навіть для підписання документів, телефонні розмови, необразливі тільки зовнішньо, а фактично вони викликають великі втрати робочого часу.

Приймання працівників за будь-якими питаннями виробничого або особистого характеру повинно проходити у попередньо визначені часи і дні робочого тижня.

В акціонерних товариствах відкритого типу і в державних установах значну частину особистих контактів керівник здійснює у період службових прийомів, які проходять за ініціативою (викликом) менеджера і за ініціативою (проханням) підлеглих.

Керівник повинен розуміти, що деякі підлегли хочуть вийти на особисті контакти з ним для того, щоб прискорити реалізацію тільки своїх ідей та пропозицій, або для того, щоб одержати необхідну інформацію першим, чи просто звернути увагу на себе. При такій ситуації порушується або перенасичується режим роботи керівника.

Для раціональної організації прийому відвідувачів керівнику необхідно:

1) встановити перелік службових питань і категорій працівників, яких він приймає безпосередньо і особисто;

2) чітко визначити час приймання за невідкладними терміновими питаннями;

3) приймання по невідкладних справах здійснювати на початку робочого дня.

4) приймання проводиться у формі доповіді підлеглих за визначеним питанням;

5) приймання за поточними справами здійснюється у попередньо визначені часи і дні робочого тижня;

б) приймання за невідкладними оперативними питаннями здійснюється при участі зацікавлених осіб, щоб відразу вирішити всі необхідні суміжні питання.

Якщо бесіда з підлеглими відбувається з ініціативи керівника, то щоб зробити її ефективнішою, слід дотримуватися певних правил.

У першу чергу керівник зобов'язаний заздалегідь визначити мету бесіди. Можна виділити такі найбільш поширені за своїм змістом бесіди:

- ознайомлення під час прийняття нових працівників або обговорення питання просування працівників по службі. У цих бесідах керівник, звичайно, з'ясовує кваліфікацію

працівника, його ставлення до пропонованої роботи, порівнює його з іншими кандидатурами тощо;

- отримання і обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення з якого-небудь питання, для оголошення наказу, підписання або видачі службового доручення. Доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі бесіди. У наказі, звичайно, повністю відображені його мотиви і окремі, іноді дуже важливі подробиці. Під час бесіди керівник може зразу відповісти на запитання, які неминуче виникають у виконавця. Такі бесіди дають змогу виконавцю швидше зрозуміти зміст доручення, а менеджеру – уникнути помилок при визначенні відповідальності виконавця, строку виконання завдання чи усунення недоліків у роботі тощо.

Після визначення основної мети бесіди керівнику необхідно попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з даного питання, заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди, що є важливим елементом її підготовки. Це не тільки знімає напруженість у підлеглих, але й спрощує завдання керівника. Підлеглий у такому випадку приходиться краще підготовленим для обговорення накреслених питань. До початку бесіди доцільно скласти попередній план її проведення. Досвідчений менеджер складає його подумки. Керівнику-початківцю краще скласти письмовий план на окремому аркуші або карточці. У такому разі скорочується час бесіди і вона буде більш змістовною.

9.4. Культура ділового спілкування

У діловій сфері під спілкуванням розуміють процес взаємодії між людьми, при якому відбувається співпраця, обмін інформацією, досвідом, уміннями і навичками, а також результатами діяльності.

Успішним вважається таке спілкування, коли вдається досягнути очікуваного результату: отримати потрібну інформацію, допомогу, інколи просто дружню пораду, підтримку або задоволення від спільно проведеного часу. У житті більшості людей спілкування займає до 70-80% часу. Дослідження свідчать, що від уміння спілкуватися залежить ефективність роботи організації.

В умовах ринкової економіки рівень комунікації персоналу має вирішальне значення для успішного вирішення проблем колективу в цілому і успішності людини в особистому житті. Цей рівень складається з двох компонентів:

компетентності працівників;

- уміння максимально реалізувати знання на користь собі й Товариству. Другий компонент є особливо важливим. Дослідження Технологічного інституту Карнегі показали, що фінансові успіхи спеціалістів, які зайняті в галузях економіки та машинобудування, лише на 15% залежать від їх технічних знань і на 85% – від вміння спілкуватися з колегами, замовниками, тобто від особистісних якостей і навиків ефективного спілкування. Людина від народження живе в суспільстві, спілкується з певними соціальними групами, дотримується соціальних норм поведінки (сім'я, школа, товариство) і майже не задумується над тим, яку роль в житті кожного відіграє спілкування? Під умінням спілкуватися розуміють культуру ділового спілкування, яка включає:

- високу комунікативну культуру, тобто мистецтво говорити та слухати;
- уміння об'єктивно сприймати та правильно розуміти;
- вміння будувати відносини з будь-яким партнером, досягати ефективної взаємодії на основі взаємних інтересів. Що може допомогти бути зрозумілим і переконати інших? Чи можна навчитися говорити, щоб Вас почули і зрозуміли? Так. Ви зможете легко порозумітися коли будете:

- чітко формулювати свою точку зору, підбираючи слова, зрозумілі для вас і співрозмовника;

- говорити від себе: «я думаю», «я вважаю», «я відчуваю»;
- будете говорити конкретно, не відволікати увагу загальними або всім відомими поняттями;
- проявляти увагу до співрозмовника.

Спілкування – універсальна реальність людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських стосунків. Для усвідомлення ролі спілкування потрібно визначати **функції спілкування (комунікації)**. Існують різні підходи до класифікації функцій ділового спілкування.

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери «спілкуються однією мовою». Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція – виявляється в *сприйнятті* і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й *взаємодію* між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії:

- а) співробітництво (кооперація);
- б) суперництво або конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція – належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

Існують також інші класифікації, в основу яких покладено такі функції спілкування як:

- організація спільної діяльності;
- пізнання людьми одне одного;
- формування та розвиток міжособистісних взаємин та ін.

Визначають також **рівні спілкування**:

- **маніпулювання** (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають навіть приємний характер);
- **конкуренція, суперництво** (від спілкування на основі принципу «людина людині – вовк», до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);
- **співробітництво** (спілкування на основі принципу «людина людині – людина»).

Спілкування, в якому виявляються гуманістичні настанови, високий рівень його культури.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають **особливості ділового спілкування**:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;

- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

Так у багатьох фірмах є розробленим кодекс честі для службовців. Бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

***Культура спілкування** – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.*

Рівні моральної культури спілкування:

- **ритуальний** – спілкування людей, при якому дотримуються загальноприйняті правила етикету;
- **маніпулятивний** – спілкування з метою досягнення своїх цілей, нерідко за рахунок інших;
- **гуманістичний** – люди спілкуються, поважаючи один одного, спільно вирішуючи проблеми і враховуючи при цьому інтереси кожного. Найвищим є рівень спілкування, коли люди, які спілкуються, мають високі моральні цінності.

Основою гуманістичного спілкування є **моральні цінності**.

Цінності – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування впливають моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі і гідності, совісті.

9.5. Психологічні аспекти ефективного ділового спілкування

Ділове спілкування є системою внутрішньої організаційної взаємодії з приводу спільної для колективу справи. Ділове спілкування засноване на рівноправній участі всіх працівників у взаємному інформуванні. Особливістю такого спілкування є точне розуміння змісту інформації всіма його учасниками.

Стиль ділового спілкування відбиває спільні цілі колективу, сприяє продуктивності праці і пошуку нових підходів до процесу знаходження істини або виходу зі скрутного становища. Існують деякі прийоми, правильне застосування яких дозволяє викликати прихильність до себе, наблизити, здобути довіру іншої людини. Вони не завжди допоможуть Вам бути успішними, однак це перші і обов'язкові кроки до ефективного спілкування.

«Власне ім'я». Звертайтеся до співрозмовника по імені, оскільки звук власного імені приємний кожній людині. Намагайтесь завжди використовувати у розмові «приємну мелодію імені» співрозмовника.

«Дзеркало відносин». Досвід показує, що усмішка на обличчі – сигнал про добрі стосунки. Слідкуйте за виразом свого обличчя. Безумовно, не треба весь час посміхатися, але слід пам'ятати, що щира усмішка володіє здатністю притягувати людей.

«Золоті слова». використовуйте компліменти, тобто слова, що містять невелике перебільшення позитивних рис співрозмовника. Пам'ятайте: щоб комплімент був дійсно компліментом, він має бути однозначним (говорити тільки про позитивні якості людини), без гіпербол (перебільшення позитивного має бути незначним), враховувати власне ставлення

людини до тих якостей, про які ви говорите, не містити рекомендацій щодо їх поліпшення, не містити «ложки дьогтю».

«Говорити з партнером однією мовою»:

- чітко формулюйте ідею, яку хочете донести до співрозмовника;
- спілкуйтеся «мовою» співрозмовника, дотримуйтесь теми розмови;
- оперуйте реальними фактами, що цікаві Вам обом;
- зосередьте розмову на тому, що співрозмовник може зробити, на тому, що викликає взаємний інтерес.

- робіть уточнення, коли самі щось не зрозуміли;
- не займайте оборонну позицію, якщо для цього немає реальних підстав;
- не будьте надто вразливі (не ображайтеся дарма);
- в розмові з фахівцями користуйтеся відповідною термінологією.

До ділового спілкування необхідно готуватись:

- чітко сформулюйте для себе мету спілкування; визначте, що для Вас більш важливо процес чи результат спілкування;

- проаналізуйте обстановку (час, місце), у якій відбуватиметься спілкування. Подумайте, що необхідно зробити, щоб створити доброзичливу атмосферу;

- чітко уявіть собі, хто буде одержувачем інформації, припустіть, як він буде почувати себе в ситуації спілкування і спробуйте заздалегідь забезпечити позитивний настрій співрозмовника за допомогою описаних вище прийомів;

- намагайтеся створити дух взаємної довіри. Що може серйозно заважати в спілкуванні? Хотілося б звернути увагу на деякі моделі й стратегії поведінки, які є неефективними і навіть шкідливими для досягнення тих чи інших цілей спілкування.

Оцінювання, упереджене ставлення. Коли ми засуджуємо, то не слухаємо того, що говорять інші, оскільки зайняті оцінюванням їх зовнішнього вигляду, манери говорити, слів, які вони використовують. *Як поводитьься людина, котра оцінює?:*

- критикує;
- ображає;
- робить передчасні висновки;
- хвалить для того, щоб оцінювати або маніпулювати.

Прийняття рішення за інших. Це створює залежність інших від вас і позбавляє людей можливості самостійно приймати рішення. Таким чином ми даємо оточуючим зрозуміти, що їх відчуття, цінності та проблеми є для нас неважливими. *Як поводитьь себе той, хто приймає рішення за інших?:*

- наказує;
- погрожує;
- моралізує;
- займається недоречним випитуванням.

Втеча від чужих проблем. Вона полягає в тому, що наш співрозмовник інколи не має бажання, пізнавати чужі проблеми, не бере до уваги почуття, та переживання іншої людини. Така розмова може покращити настрій співрозмовників, але не допомогти вирішити проблему, яка непокоїть. *Як поводитьься людина, яка тікає від чужих проблем?:*

- дає поради;
- змінює тему;
- наводить логічну аргументацію;
- втішає.

Підсвідомо, ми можемо обрати таку модель поведінки, яка не тільки не ефективна, а й перешкоджає досягненню цілей. Існують моделі захисту під час спілкування. До таких моделей відносяться:

- «позиція захисту». Виникає, коли спілкування починається з негативної оцінки

інформації, оскільки це заважає почути дійсний її зміст;

– «невизначеність ситуації» Виникає, коли повідомлення дуже неповне і не розкриває всю суть проблеми;

– «прихований зміст». Існує, коли люди не довіряють один одному;

– «статус». Виникає, коли статус одного з учасників спілкування високий. Може виникати враження «тиску», тому для людини з більш високим статусом важлива «відкритість» і прагнення демонструвати її вербально і невербально;

– «навколишнє середовище». Воно повинно бути доброзичливим, комфортним і не відволікати від теми спілкування. Значення мають час місце, можливість зручного розташування співрозмовників і, звичайно, тон розмови тощо;

– «ворожість у спілкуванні». Виникає тоді, коли один з учасників попередньо налаштований на негативний характер спілкування.

Помилки, яких варто уникати при спілкуванні.

1. Перебивати співрозмовника.

2. Відводити погляд від співрозмовника.

3. Демонструвати нетерпіння, «підганяти» співрозмовника.

4. Відволікатися, цікавитися чимось стороннім.

5. Забігати наперед, робити передчасні висновки.

6. Уникати відповіді на запитання співрозмовника.

7. Перебивати, вставляти недоречні репліки.

8. Зневажливо, упереджено ставитися до одержаної інформації, проводити паралель зі своїми враженнями, переживаннями

9. Задавати надмірну кількість дріб'язкових запитань.

10. Давати відповіді на запитання, не дослухавши його до кінця.

11. Блокувати сприйняття, якщо інформація суперечить Вашим уявленням.

Розмова з незадоволеним клієнтом. У випадку, коли відвідувач прийшов для того, щоб виразити своє невдоволення, зберігайте спокій і будьте врівноважені. Не допускайте, до того, щоб критичні зауваження вивели вас з рівноваги. Використовуйте наступну тактику:

– уважно все вислухайте, мовчіть, не перебивайте, дайте відвідувачеві можливість виговоритись і висловити все, що на душі. Часто це єдине, що гідно особі, яка скаржиться. Не перебивайте і не заперечуйте, краще інколи з чимось погоджуйтесь, киваючи головою;

– робіть записи. Це покаже, що зауваження та критику ви сприймаєте серйозно;

– виявіть увагу, співчуття і вибачтесь. Пообіцяйте розібратись в ситуації, яка склалась. Проте передчасно не звинувачуйте своїх колег;

– подякуйте. Подякуйте за те, що людина користувалася послугами чи товарами вашої компанії. Вона прийшла до вас зі скаргою, а це означає, що вона довіряє вам, що ви зможете виправити вказаний стан;

– прийміть певні заходи. Необхідно негайно владнати, непорозуміння, щоб справа не пішла дальше. До того ж успішне і швидке вирішення проблеми піде вам на користь – зробіть скаргу продуктивною!

ТЕМА 10

ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

- 10.1. Підготовка та ведення ділових переговорів
- 10.2. Стадії проведення ділових переговорів
- 10.3. Стратегія та тактика ділових переговорів

10.1. Підготовка та ведення ділових переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переговори також можна номінувати як організаційну форму встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

Структурні елементи переговорів є такими:

1. Докомунікативний етап:
 - збір інформації;
 - аналіз проблеми;
 - визначення мети і задач;
2. Комунікативний етап:
 - представлення сторін;
 - виклад проблем і мети;
 - діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);
3. Посткомунікативний етап:
 - аналіз переговорів.

Умовами, що уможливають ведення переговорів є наступні:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значного розходження у можливостях суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в даній ситуації. Кожний конфлікт у своєму розвитку проходить декілька етапів.

Автор книги «Як вціліти серед акул» мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку.

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів (як правило, 1,5-2 години);
- місце зустрічі (це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільники);

– склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентується в книзі Р. Фішера та Д. Ертель «Підготовка до переговорів». На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід при підготовці до ведення переговорів, який полягає в необхідності «охопити» весь процес переговорів. Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів.

1. *Інтереси.* У переговорному процесі, ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – те, що ми потребуємо або що цінимо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.

2. *Опції.* Під опціями розуміються можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше опцій ми здатні покласти на стіл переговорів, тим більша ймовірність того, що там виявиться та, яка зможе примирити наші різні інтереси.

3. *Альтернативи.* Гарний результат повинен бути кращим, ніж люба альтернатива, наявна за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.

4. *Легітимність.* Ми не хочемо, щоб з нами поводитися несправедливо, не хочуть цього і інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які могли би використовуватися як меч для переконання інших, що з ними поведуться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.

5. *Комунікація.* За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв'язку, оскільки кожна із сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.

6. *Взаємовідносини.* Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.

7. *Зобов'язання.* Якість результату переговорів оцінюється, окрім того, за змістом і реальністю обіцянок, які будуть на них дані. Цих зобов'язань, вочевидь, буде легше дотриматись, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, які реально, з точки зору їх виконання, ми можемо дати і чекати від протилежної сторони під час ведення або при завершенні переговорів.

10.2. Стадії проведення ділових переговорів

Стадії проведення ділових переговорів:

1. Підготовка до переговорів (до відкриття переговорів).
2. Попередній вибір позиції (первинні заяви учасників про їхні позиції в даних переговорах).
3. Пошук взаємоприйнятною рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів).
4. Завершення (вихід з кризи або переговорного тупика). Розглянемо ці стадії детальніше.

Перша стадія. Підготовка до переговорів. Перед початком будь-яких переговорів важливо добре до них підготуватися – провести діагностику стану справ, визначити сильні й слабкі сторони учасників конфлікту, з'ясувати, хто буде вести переговори й інтереси якої із груп вони представляють.

Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свої цілі в переговорах.

Процедурні запитання, які проробляються на цій стадії:

1. Де краще проводити переговори?
2. Яка атмосфера очікується на переговорах?
3. Чи важливі в майбутньому добрі відносини з опонентом? Питання для визначення мети участі в переговорах:

мети участі в переговорах:

- у чому полягає основна мета проведення переговорів?
- які є альтернативи? Реально переговори проводяться для досягнення результатів, які були б найбільш бажаними й допустимими;
- якщо угода не буде досягнута, як це відіб'ється на інтересах обох сторін?
- у чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виражається зовні?

Досвідчені фахівці вважають, що від цієї стадії, якщо вона правильно організована, на 50 % залежить успіх всієї подальшої діяльності.

Друга стадія переговорів – первинний вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). Ця стадія дозволяє реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх врахуєте; визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються із заяв обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять за участю посередника (провідного переговорника), то він повинен дати кожній стороні можливість висловитися й зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали одне одного.

Функції провідного переговорника (ведучого):

- визначає фактори стримування сторін й управляє ними;
- визначає допустимий час на обговорювані питання;
- визначає наслідки від неможливості досягти компромісу;
- пропонує способи прийняття рішень: простої більшості, консенсусу;
- визначає процедурні питання.

Третя стадія переговорів полягає в пошуку взаємно прийняттого рішення, психологічній боротьбі. На цьому етапі сторони визначають можливості один одного, чи реальні вимоги кожної зі сторін і як їх виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Тут же можливі різні маніпуляції й психологічний тиск на головуючого, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Ціль кожного з учасників – домогтися рівноваги або невеликого домінування.

Завдання посередника на даному етапі – пустити в хід можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, спрямувати переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У разі, якщо переговори починають набувати різкого характеру, що зачіпає одну зі сторін, головуючий повинен знайти вихід із ситуації, що склалася.

Четверта стадія – завершення переговорів або вихід з глухого кута.

До цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода по них ще не досягнута. Час спливає, збільшується напруженість виникає нагальна необхідність прийняття якогось рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть врятувати справу.

Загальні рекомендації з вирішення конфліктної ситуації на переговорах:

1. Визнати факт існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих учасників.
2. Визначити можливість переговорів. Після визнання конфлікту й неможливості його вирішити "з ходу" доцільно домовитися про можливість проведення переговорів й

уточнити, яких саме: з посередником чи без нього і хто може ним бути, щоб він однаково влаштував обидві сторони.

3. Погодити процедуру переговорів. Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обговорити строки, місце, процедуру їх ведення, початок спільної діяльності.

4. Виявити коло питань, що складають предмет конфлікту. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити в спільно використовуваних термінах, що є предметом конфлікту.

5. Розробити варіанти рішень. Сторони під час спільної роботи пропонують кілька варіантів рішень з розрахунком витрат по кожному з них та з урахуванням можливих наслідків.

6. Прийняти погоджене рішення. Після розгляду можливих варіантів, при взаємному обговоренні й за умови, що сторони дійшли згоди, доцільно це загальне рішення представити в письмовому вигляді: комюніке, резолюції, у договорі про співробітництво тощо. В особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.

7. Реалізувати прийняте рішення на практиці. Якщо спільні дії закінчується тільки прийняттям опрацьованого й погодженого рішення, а далі нічого не відбувається й не змінюється, то це може стати детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а тільки посилилися невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

10.3. Стратегія та тактика ділових переговорів

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Існують різні стратегічні підходи до ведення переговорів.

Жорсткий – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

М'який – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до неясних і нерозумних рішень.

Принциповий (Гарвардський) – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципів переговорів. Вони протиставляють винайдений ними метод принципів переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу – який часто залишає у «переговорників» почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути «м'якими» і йти на поступки, чи бути «жорсткими», оголосити війну і перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

Особливість методу принципів переговорів у вимозі вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів по переговорах. Партнери намагаються знайти вигоду взаємну там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу:

– переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;

– переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;

– стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що складають базові елементи переговорів.

Правило перше. *Відмежуйте учасників переговорів від проблеми.* Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, «ваша проблема – не провинна інших». Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструйте робочі стосунки;
- підтримуйте робочі стосунки;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Правило друге. *Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.* Замість того, щоб сперечатися про позиції, треба дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть свої інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;
- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси;

Правило третє. *Розробляйте взаємовигідні варіанти.*

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширте коло підходів;
- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення.

Правило четверте. *Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.* Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- справедливі критерії за суттю питання;
- справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні тактичні прийоми.

Ухилення від боротьби – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

Затягування або вичікування – захід близький за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

Пакування – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в «пакет» об'єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

Максимальне завищення вимог – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно не прийнятні для партнера пропозиції.

Розміщення хибних акцентів у власній позиції – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

Салямі – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожі на тонкі скибочки салямі. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його «відкрити карти», щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

Ультимативність вимог – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде погоджена їх позиція.

Висування вимог в останню хвилину – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може «зірватися». Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів. Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об'єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонуються відповідні прийоми. Потрібно:

- поставити себе на місце партнера;
- порівняти ваші точки зору;
- не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
- не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;
- обговорювати сприйняття один одного;
- створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
- керувати емоціями.

Варто дотримуватися елементарних правил дискусії: слухати співрозмовника, контактувати з ним очима, не перебивати, вміти тримати паузу тощо.

ТЕМА 11

ПУБЛІЧНИЙ ВИСТУП І ЕФЕКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ

- 11.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації. Види публічного мовлення
- 11.2. Комунікативні вимоги до мовної поведінки під час виголошення промови
- 11.3. Презентація як різновид публічного мовлення
- 11.4. Участь у дебатах

11.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації. Види публічного мовлення

Публічний виступ – це усне монологічне висловлювання з метою впливу на аудиторію.

Традиційна схема виступу має наступні складові:

- I. Вступ: зацікавити темою аудиторію, загострити увагу на проблемі;
- II. Основна частина: викласти точку зору, засоби розв'язання проблеми, підкріпити аргументами;
- III. Висновки: нагадати гостроту проблеми, викласти пропозиції;
- IV. Питання-відповіді.

Вступ повинен бути коротким, люди сьогодні достатньо поінформовані. Тому у вступі слід чітко і зрозуміло сформулювати суть теми виступу. Слід застерегти себе від того, щоб на початку промови обов'язково розповідати смішну історію. Можна викликати усмішку, використавши посилання на виступ попереднього оратора. Відзначте якусь безглуздість. Непогано пожартувати на свою адресу. Розкажіть, як ви потрапили в якусь смішну ситуацію. Дуже грубою помилкою буде почати з вибачень типу: «Я не оратор... Я не підготувався до виступу... Мені нічого сказати...». Люди прийшли для того, щоб отримати цікаву і важливу для них інформацію. І ви, напевно, її маєте. Але навіщо ж відразу відвертати від себе увагу слухачів? Потім її нелегко буде повернути. Тому за будь-яку ціну увагу до свого виступу слід привернути одразу ж. Як це зробити? Спершу потрібно викликати цікавість слухачів. Почати виступ можна, використавши цитату з промови якогось відомого політичного чи громадського діяча, або навівши якийсь вражаючий аудиторію факт.

Основна частина. Зрозуміло, що це найбільш навантажена і об'ємна частина виступу. Адже тут йтиметься про ту інформацію, про ту ідею, яку в розгорнутому вигляді вам доведеться донести до слухачів, надихнути їх на прийняття якогось рішення. В основній частині промови дають юридичні, економічні, політичні, конкретні наукові визначення, наводять усілякі посилання на авторитети, статистичні дані.

Завершення. Це також важлива частина виступу. Над тим, як він закінчить свій виступ, повинен замислитись кожен промовець. Останні фрази виступу краще вивчити напам'ять. Ви можете допустити якісь незначні помилки в основній частині виступу, особливо якщо ви намагаєтесь без потреби не користуватися написаним текстом.

Навіщо треба робити узагальнення-висновки сказаного? Через те, що навіть у короткому виступі, який триває 5-10 хвилин, доповідач може зачепити таку кількість питань, що слухачі будуть не в змозі їх усі охопити наприкінці виступу. Тому бажано узагальнити зміст свого виступу, «розповісти слухачам, про що все ж таки ви їм розповідали».

Залежно від змісту, призначення, форми чи способу виголошення, а також обставин публічний виступ поділяється на такі жанри, як: *довідь, промова, бесіда, лекція, репортаж* тощо.

Довідь - одна з найпоширеніших форм публічних виступів. Вона порушує нові проблеми, що ще потребують вирішення, має характер гострої злободенності. Довідь є

дуже важливим елементом системи зв'язків із громадськістю (приміром, повідомлення свого погляду на проблему, наукової та громадянської позиції тощо).

Розрізняють *політичні, звітні, ділові та наукові доповіді*.

Наукова доповідь узагальнює наукові дані, інформує про досягнення, відкриття чи результати наукових досліджень. Місце виголошення таких доповідей – наукові конференції, симпозиуми вчених.

Наукова конференція – форма організації наукової діяльності, при якій дослідники представляють і обговорюють свої роботи.

Симпозіум (лат. symposium від дав.-гр. συμπόσιον – «бенкет») – нарада, наукова конференція фахівців одного профілю з певного наукового питання, має як мінімум міжрегіональний рівень, зазвичай на симпозиуми запрошують представників різних країн.

Доповідь, зроблена на основі вивчення ряду публікацій, результатів досліджень, опублікованих у журналах, брошурах, книжках, може бути студентським рефератом і виголошується семінарах, засіданнях гуртка, наукового товариства.

Семінар (лат. seminarium – розсадник) – вид навчальних занять практичного характеру, спрямованих на поглиблене опрацювання теоретичного матеріалу.

Виголошення доповіді вимагає серйозної підготовки. Перший крок у підготовці – намалювати мету та завдання виступу, визначити коло питань, що їх він має охопити. Другий крок – добір допоміжної інформації. Наступний крок – написання плану доповіді на папері, що містить: вступ, основний текст висновки, які певним чином мають узгоджуватися із вступом і не випадати з загального стилю викладу. Виступаючи, можна користуватися нотатками.

Страх перед аудиторією – явище досить поширене серед промовців. Він дається взнаки по-різному: може тремтіти голос, може вкриватися червоними плямами обличчя, може супроводжуватися повільним блокуванням будь-яких проявів волі. Щоб позбутися нерішучості, несміливості, використовуйте кожну нагоду, щоб потренуватися в мовленні.

11.2. Комунікативні вимоги до мовної поведінки під час виголошення промови

Зробити власний виступ переконливим, цікавим, захоплюючим, показати себе в ньому вам допоможуть 7 простих правил.

1. Зробіть тему простою, але цікавою. Немає нічого гіршого для слухачів, ніж занадто узагальнена тема. Майже неможливо сучасній людині слухати лекцію «Про все на світі» або доповідь на тему «Про загальні підстави буття». Старайтеся конкретизувати проблему, не намагайтеся «запхнути» у свій виступ усе, що ви знаєте або що вам хочеться сказати, зосередьтеся на найцікавішому питанні. Чим воно цікаве? Можливо, фахівці щодо нього сперечаються, воно зараз на слуху, воно створює певні труднощі в роботі або житті слухачів, щодо нього існує безліч думок. Вносячи ясність у таке питання, ви зробите дуже корисну справу. Вибираючи тему виступу, орієнтуйтеся не лише на інтереси аудиторії, а й на свої власні. Не перевантажуйте обрану вами або призначену кимось тему виступу запитаннями. Вона повинна містити дві-три смислові частини, об'єднані головною ідеєю. Тільки в цьому випадку виступ буде доступний для розуміння.

2. Визначте, навіщо і кому ви це говорите. Можна, звичайно, і просто поговорити: про погоду там, про політику, про стосунки. З якою метою? А просто, щоб не нудьгувати. Ось тільки до публічного виступу ділової людини це не має жодного відношення. Якщо вже беретеся готувати промови, то потрібно чітко уявляти, якого ефекту збираєтеся досягти. Бажано також заздалегідь з'ясувати, за якими показниками або характеристиками цей ефект оцінюватиметься. У кожній промові є своя загальна і конкретна мета. Загальна мета може постати перед вами у трьох основних іпостасях: розважити, проінформувати, переконати.

Звичайно, такий розподіл умовний, адже майже з будь-якої промови ми дізнаємося щось нове (нас інформують), отримуємо щось дотепне або незвичайне (нас розважають),

розуміємо, як вчинити в тій чи іншій ситуації (нас переконують). Але від того, яка мета буде головною, залежить, зрозуміло, уся організація виступу, його стиль і характер.

Діловий публічний виступ, як правило, не ставить собі за основну мету розважання аудиторії, відповідно він може мати або переважно інформуючий, або переконуючий характер. Тобто керівник прагне або донести якісь знання до аудиторії, або спонукати її до виконання певних дій. Коли ви формулюєте свою мету, дуже важливо чітко наголосити на тому, що саме повинна дізнатися аудиторія або що саме вона повинна зробити.

Важливо враховувати вік аудиторії, її настрій сьогодні, рівень освіченості всіх представлених слухачів, те, наскільки вони знайомі з питанням. Загалом, чим краще ви знаєте своїх слухачів, тим легше вам буде встановити контакт.

Важливу роль відіграє і чисельність аудиторії. Мала група (до 15 осіб) підходить для ґрунтовних дискусій та обговорень, тут кожен здатний мислити окремо і раціонально, учасників зацікавлює саме питання. У міру збільшення кількості людей вони реагують усе більш емоційно, злагоджено, їх уже цікавить не зміст виступу, а людина, яка його доносить. Недаремно натовпом управляти простіше, ніж особистістю!

Але, мабуть, найголовніше, що вам треба знати про аудиторію, її установки стосовно вашої теми і ставлення особисто до вас. Якщо ж ставлення до вас як до оратора або людини негативне, то доведеться змінювати його, показуючи високий рівень виступу, але не намагайтеся при цьому щось зіграти або зобразити, будьте щирими.

3. Керуйте увагою слухачів. Почати треба із самого початку... ні, не статті, а тільки вашого майбутнього виступу. Те, як добре буде сприйнято промову в цілому, залежить від вступу чи зможете ви з перших секунд захопити увагу слухачів. Ви можете використовувати такі варіанти вступів: розповісти якийсь цікавий факт, навести цитату, пояснити план і структуру свого виступу, пожартувати, розповівши анекдот (сміх, якщо він добрий, звісно, сприяє встановленню контакту між промовцем і слухачами).

Є й інші дієві прийоми. Якщо аудиторія представлена людьми, схильними мислити самостійно, ставте їм запитання, стимулюючи і направляючи їхнє мислення. Це не означає, що вони обов'язково повинні вам відповідати вголос, головне, що, запитуючи, ви спонукаєте їх думати. Промовець може також легко здобути доброзичливе ставлення аудиторії, якщо зробить їй якийсь комплімент. Проте комплімент має бути щирим, інакше він матиме зворотний ефект. Можна хвалити і не саму аудиторію, так безпечніше, а щось, що їй близьке або подобається: професію цих людей, музику, якій вони віддають перевагу, їжу тощо.

Також для підтримання уваги аудиторії пов'яжіть інформацію, що повідомляється, з актуальними і значущими для неї проблемами. Завжди є проблеми, які поділяє ця група, але можна звернутися і до загальних проблем. Завершуючи виступ, не забудьте ще раз окреслити основні думки, які були наведені, підбити підсумки і запропонувати поставити вам запитання. Якщо запитання у слухачів відразу не з'явилися, витримайте невелику паузу, показуючи, що ви приділяєте цьому значну увагу. За цей час запитання можуть-таки виникнути.

4. Ретельно добирайте матеріали. Досвідчені оратори знають, що найбільш вдало аудиторія сприймає незаготовлений, імпровізований виступ. Адже коли людина говорить своїми словами, та ще й щиро, це сприяє встановленню психологічного контакту, аудиторія починає довіряти промовцю і уважно слухає. Але якщо Ви ще недостатньо досвідчені, спроба виступити без підготовки може дорого коштувати. Навіть досвідчені оратори можуть, недооцінивши значення підготовки виступу, припуститися якоїсь прикрої помилки, наприклад, не вкластися у відведений регламентом час або загубити якусь дуже важливу думку. Тому виступ потрібно готувати! Не випадково французи кажуть, що кращий експромт той, який підготовлений наперед.

5. Використовуйте картинки. Як показують сучасні дослідження, культура людини стає все більш візуальною. Це означає, що замість складних понять-слів люди починають більше орієнтуватися на схеми, малюнки, картинки, кліпи тощо. Добре те, що розвиток сучасної комп'ютерної техніки дозволяє зробити презентацію майже без зусиль.

Використовуйте проектор, роздавальний матеріал, плакати для того, щоб зробити ваш виступ яскравим і таким, що запам'ятовується.

Проте використання наочних матеріалів потребує і певної обережності. Психологи зазначають, що іноді «картинки» забирають усю увагу аудиторії, яка розглядає макет майбутньої будівлі лікарні з відкритим ротом, замість того, щоб слухати, скільки усього доведеться зробити заради її побудови. Для того щоб уникнути такого ефекту, рекомендується не говорити одночасно з пред'явленням наочних матеріалів. Тобто ви показуєте щось і робите паузу, дозволяючи аудиторії розглянути слайд. Також важливо не повторювати того тексту, який уже розміщений на екрані або стенді. Навіть якщо вам треба повідомити ту саму інформацію, зробіть це іншими словами, перефразуйте.

6. Говоріть красиво. Адже основний інструмент оратора це голос. Він має бути досить гучним, сильним, гнучким і виразним. При цьому промовець спирається на правильне дихання і відпрацьовану дикцію. Людина, здатна без напруги сказати довжелезну фразу, не проковтнувши і не спотворивши жодного звука, просто приковує увагу аудиторії. Для того щоб досягти такого ефекту, звичайно ж, знадобляться зусилля, тривалі тренування.

Хочете говорити довжелезні фрази на одному диханні і без запинки як ведучий теленовин? Вдихніть якнайглибше і починайте говорити: «Йшли дванадцять попів через дванадцять ланів. Перший каже: «Лан-лан!». Другий каже: «Лан-лан!». Третій каже...» Так ви продовжуєте по черзі відповідно, доки усі попи не скажуть (Дванадцятий каже: «Лан-лан!») або доки у вас не закінчиться повітря. Якщо воно скінчилося, скажімо, на 7-му попові, поставте собі завдання наступного разу дійти до 8-го. Якщо ви спокійно доходите до 12-го, наступного разу нехай у вас буде «тринадцять ланів і тринадцять попів». Ідея вправ дуже проста – поступово збільшуючи довжину фрази, ми тренуємо дихальний апарат.

Обирайте скоромовки на свій смак, складіть свій комплекс вправ для мовленнєвого апарату. Головне – щоб вони були різними і дозволяли вам тренувати вимову різних звуків – не лише «р» і «ш». Особливу увагу приділіть схожим за звучанням: «б» і «п», «г» і «к», «з» і «с», «м» і «н», «ш» і «щ» тощо. Вимовляйте пари схожих звуків перед дзеркалом, відчуйте, чим вони відрізняються у своїй вимові, як по-різному складаються ваші губи, як рухається язик тощо.

7. Спілкуйтеся з аудиторією і будьте собою. Незважаючи на те що всі попередні правила важливі і роблять свій внесок в успішність виступу, зараз ми дійшли до найважливішого. Немає нічого гіршого, ніж слухати людину, «застебнуту на всі гудзики», яка читає свій виступ з папірця, без розставлення акцентів, без розуміння того, що і навіщо вона читає, без вираження свого особистого ставлення до того, що промовляє, яка не піднімає очей на аудиторію або відразу їх відводить.

Хороший промовець – це промовець, який просто спілкується із слухачами і не боїться постати перед ними таким, яким він є. Він не боїться запитати, уточнити, зав'язати дискусію, пожартувати. Адже будь-яка аудиторія хоче не просто послухати, вона бажає поспілкуватися. Це не означає, що промовець веде справжню розмову, адже аудиторія може бути занадто великою, говорить переважно все-таки він, але в оточення створюється враження, що з ними просто розмовляють.

Як же добитися такого результату? По-перше, полюбити своїх слухачів і свою тему! Коли оратор спілкується зі слухачами і отримує від цього насолоду, вони теж насолоджуються. По-друге, перестати боятися – відпустити себе. Пам'ятайте: будь-хто має право на помилку і краще припуститися її і вибачитися, при цьому бути впевненим у собі і відкритим аудиторії, ніж боятися помилитися, трястися від цього протягом усього виступу і виглядати скутим.

Не забувайте про зоровий контакт! Дивіться на аудиторію, охоплюйте її поглядом. Якщо промовець боїться підвести очі на слухачів, він ніколи не виголосить успішну промову. Вони просто не повірять жодному його слову.

Не думайте під час виступу про те, який ви маєте вигляд або чи достатньо грамотно звучать ваші слова, наскільки ваша мова структурована, — усе це треба вирішити до виступу. Під

час нього просто віддавайтеся тій енергії, яка виникає з вашого контакту з іншими людьми, з вашої зустрічі з аудиторією, відчуйте задоволення від того, що робите!

11.3. Презентація як різновид публічного мовлення

Презентація (англ. presentation) – це процес ознайомлення слухачів з якоюсь темою. Зазвичай це демонстрація, лекція чи промова, з метою поінформувати чи переконати когось.

Типи презентацій.

Торгові презентації використовуються торговими агентами під час укладання угоди. Вони дають змогу за короткий час подати всю інформацію про товар, значно заощадивши час. Такі презентації дають змогу роз'яснити основні положення і переваги, які здобуває покупець. У торгових презентаціях можуть використовуватись всі види презентацій.

Маркетингові презентації використовуються при підготовці умов для майбутніх торгових презентацій. Їх застосовують для широкої аудиторії (проводяться на виставках – ярмарках або в офісі покупця), для навчання агентів з продажу. У маркетингових презентаціях можуть використовуватись всі види презентацій.

Навчальні презентації призначені для допомоги викладачу забезпечити зручне і наочне подання навчального матеріалу. Навчальні презентації поділяються на такі види:

- презентації-семінари;
- презентації для самоосвіти;
- презентації-порадники;
- презентації для клієнтів корпорацій.

У навчальних презентаціях можуть використовуватись всі види презентацій.

Корпоративні презентації призначені для доведення інформації до акціонерів корпорації. Корпоративні презентації поділяються на такі типи:

- для акціонерів;
- щорічні звіти;
- електронні журнали;
- для служб, які зайняті роботою з персоналом;
- з питань інвестицій і фінансування.

За цілями та масштабами проведення спеціалісти пропонують виділяти такі типи презентацій: *брифінг, ексклюзив, конференція, шоу.*

Презентація-брифінг. Мета: представлення нововведень компанії. Проводиться середніми і великими компаніями (банками, операторами зв'язку, тур-операторами, рекламними агентствами тощо) для інформування постійних клієнтів про зміни в діяльності компанії. Цей вид презентації збирає тільки професіоналів у певній сфері і, звичайно, не підлягає розголосу в пресі. Це дійовий і доступний вид реклами, що підвищує імідж, зв'язки з партнерами, створює образ стабільної компанії. Найчастіше презентація проводиться у конференц-залі з подальшим фуршетом у банкетному залі. Роздається друкована інформація про новинки, звіти компанії за минулий період часу, доречними можуть бути пам'ятні подарунки. Щоб відбулася тепла дружня дискусія, має бути запрошено не більше 25 осіб.

Презентація-ексклюзив. Мета: залучення нових клієнтів. Звичайно проводиться невеликими фірмами вузької спеціалізації, які точно знають свою клієнтуру. Компанія запрошує незначну кількість потенційних споживачів до себе для демонстрації можливостей фірми, переваг і вигоди співпраці з нею. Як правило, проводиться випробування товарів або надаються безкоштовні послуги. Цей вид презентації доцільно провести компаніям, що пропонують на ринок товари або послуги постійного попиту. Для організацій, що займаються ремонтними роботами, консультуванням, іншими видами послуг, такий вид

презентації є недоцільним. Ефективніше застосовувати інформаційну рекламу в засобах масової інформації.

Презентація-конференція. Мета: привернення уваги громадськості та фахівців до нових компаній і товарів. Проводиться за здійснення стратегії просування компанії на новий ринок або виведення нового товару на існуючий ринок (автомобілі, комп'ютерна та оргтехніка, косметика та парфюмерія, товари народного споживання). Така презентація під силу тільки великим компаніям, оскільки передбачає великі витрати. Запрошуються представники різних засобів масової інформації, потенційні клієнти, постійні партнери. Аудиторія може досягати 300 осіб. Захід проводиться у великому конференц-залі з подальшим фуршетом. Презентатор, яким може бути голова компанії або відомий телевізійний ведучий, розповідає про історію створення і розвиток компанії, розроблення ідеї нового товару, його переваги та унікальні якості. В процесі презентації демонструють рекламні фільми, слайди, товари - новинки. Запрошують авторитетних осіб і одного – двох артистів для виступу і випробування представленого товару. Часто серед гостей проводять лотерею з розігруванням товарів, що представляються. Іноді така презентація набуває вигляду семінару з виступом фахівців. Обов'язковими є прес-релізи, буклети, проспекти, бажано – дрібна сувенірна продукція.

Презентація-шоу. Мета: підвищення престижу і підтримка іміджу компанії. Такий вид презентації проводять найбільші компанії, святкуючи ювілеї, особливі досягнення, представляючи наукомісткі високотехнологічні товари, тим самим зміцнюючи прихильність споживачів до їх компанії. Часто такі презентації намагаються приурочити до традиційних або національних свят, ушановуючи водночас і компанію, і клієнтів, чим здобувають загальне визнання і прихильність публіки. Презентація-шоу – капіталомісткий захід, оскільки передбачає багато гостей (від 500 до 1000 осіб – реальних і потенційних споживачів), широку концертну програму за участю зірок естради, театру і кіно. При цьому сценарій необхідно скласти так, щоб увага акцентувалася на винуватцеві свята, а не на артистах. Скрізь має бути символіка фірми, транслявання та демонстрування іміджевої реклами компанії. Звичайно під час таких акцій підбиваються підсумки річних конкурсів, розігруються призи серед найбільших партнерів організації, нагороджуються кращі працівники компанії, керівництво фірми виступає з короткою доповіддю про досягнення компанії, плани на майбутнє. Сценарій має включати поздоровлення артистів і гостей на адресу організаторів презентації, залучення присутніх до імпровізованих розіграшів і конкурсів. Основним результатом презентації-шоу має бути підвищення уваги громадськості до компанії, чому сприяє так званий «галас» навколо фірми, який підтримується певний час засобами масової інформації. Тому величезна частина витрат, крім витрат на концертну програму і пригощання, припадає на оплату послуг мас-медіа. Звичайно це питання вирішується за допомогою створення медіа-поля і залучення інформаційних спонсорів. Так, телебачення надає ефірний час для анонсування презентації, а за це дістає право на трансляцію відео-версії концерту, можливість розміщення логотипу компанії TV у концертному залі та в усіх інших засобах, що підтримують акцію (на радіоканалах, у пресі, зовнішній рекламі, запрошеннях).

Презентацією є також: виставка, візит представника фірми до клієнта з товаром, який рекламують; вуличне демонстрування товару з подальшою апробацією. Слід зазначити, що будь-яка презентація може характеризуватися кількома ознаками, притаманними різним типам презентацій. Усі види презентацій є інструментами у наборі маркетингових методів роботи компанії. Варто наголосити, що презентація — не панацея, а один із численних видів реклами. Кожний вид презентації узгоджується із ситуацією, для якої він найбільше підходить. Вибирати тип презентації необхідно виважено та продумано. Вибір найкращого стилю визначається продуктом або послугою, що пропонується, і типом споживача, а також фінансовими можливостями фірми.

Процес підготовки слайдів презентації. Найкращі поради щодо візуалізації матеріалу можна знайти у книзі Кріса Андерсона «Успішні виступи на TED. Рецепти

найкращих спікерів»[1, с.128-133].

Шрифти. Краще використовувати один шрифт на всю презентацію. Не використовуйте занадто тонкі шрифти – їх важко розібрати, особливо на темному фоні. Якщо сумніваєтеся, беріть найпростіші без зарубок (Helvetica чи Arial).

Розмір шрифту. Крихітний розмір шрифту змушує глядачів напружувати очі. Використовуйте 24-й кегель чи навіть більше, але максимум три різниці одного шрифту в одній презентації. Кожний розмір має відповідати за різний тип тексту : великий для заголовків, середній для головних ідей і маленький для другорядних ідей.

Фон шрифту. Якщо хочете помістити текст зверху на фото, зробіть його читабельним. Коли фото містить багато деталей і шрифт губиться на зображенні, зробіть чорну стрічку знизу фото і розмістіть текст на ній.

Колір шрифту. Простий і контрастний. Чорний на білому, темний на білому чи білий/жовтий на чорному – усі ці поєднання виглядають розкішно через значний контраст і легкість читання. Використовуйте в презентації лише один колір шрифту, якщо тільки вам не треба щось виділити. Ніколи не ставте світлий шрифт на світлому фоні чи темний на темному, наприклад блакитний на жовтий на жовтому або червоний на чорному – такий текст складно прочитати.

Розбірливість. Після вибору шрифту і кольорів прогляньте свою презентацію на комп'ютері, а ще краще – на телевізорі чи проекторі. Відійдіть на два-чотири метри. Усе можна розібрати? Зображення достатньо чіткі? Якщо ні, то переробіть.

Чого не треба робити:

- кружечки креслять на геометрії, а не в тезах презентації. Уникайте їх за будь-яку ціну;
- тире ставлять в азбуці Морзе, а не на початку фрази;
- намагайтеся не робити текст підкресленим чи курсивним – так його важче прочитати. Але жирний шрифт виглядає добре;
- тінь іноді може зробити текст чіткішим, особливо на фото, але не переборщіть;
- не використовуйте кілька ефектів тексту в одному рядку.

Пояснення та діаграми. Не варто показувати всі елементи слайда одночасно – розкривайте слова і фото по черзі з кожним клацанням мишки чи пульта. Це змусить аудиторію фокусуватися на одній ідеї за раз. Дайте глядачам достатньо часу для осмислення кожного елемента.

Переходи. Головне правило: уникайте майже всіх переходів. Мерехтіння, спалах, конфетті, поворот, розтягування, вихор, куб, збільшення, обмін слайдів, виліт, вибух, падіння і підстрибування – усе це стандартні переходи у Keynote. Ці ефекти зайві: вони відволікають увагу від самих ідей і привертають її до можливостей програми. Найкраще використовувати два переходи : відсутність переходу (різка зміна кадрів, як у фільмах) і розчинення (воно виглядає природно, якщо триває менше ніж півсекунди). Можна користуватися різкими переходами і розчиненням в одній презентації. Якщо можна обійтися без ефектів, краще так і зробити. У підсумку ваші переходи не мають привертати до себе жодної уваги.

11.4. Участь у дебатах

Дебати – це обговорення якого-небудь питання, полеміка. Найголовніше у дебатах – передання вашого повідомлення якомога зрозуміліше, водночас апелюючи до повідомлення опонента, тобто під час дебатів ваше завдання – переконати опонентів і слухачів у правильності ваших поглядів.

Усі промовці намагатимуться залучити на свій бік якомога більшу кількість людей, тому дебати завжди мають характер змагання. Оскільки у змаганнях є певні правила, то повинен бути і той, хто забезпечуватиме дотримання цих правил: у дебатах – це голова

засідання, який стежить за тим, щоб поведінка всіх учасників дебатів не порушувала певних регламентованих норм.

Голова під час дебатів повинен простежити, щоб кожен промовець ефективно використав відведений йому час, а також захистити доповідача від неправомірних атак опонентів.

Зазвичай дебати складаються з таких трьох *etapiv*:

1. Кожен промовець висловлює, обґрунтовує свій погляд на обговорюване питання.
2. Промовці обмінюються репліками. На цьому етапі присутні мають можливість ставити запитання.
3. Останнє слово промовців.

Перший етап: формулювання та обґрунтування власного бачення проблеми. На цьому етапі дуже важливо справити сильне враження, адже перший удар – половина виграної битви. Викласти власний погляд чітко і зрозуміло упродовж обмеженого часу – справжнє мистецтво, головними для якого є чотири чинники: *увага аудиторії, актуальність питання, аргументація та сприйняття присутніми.*

Увага аудиторії. Привернути й утримувати увагу – девіз першого етапу. Для цього треба вільно володіти усним мовленням: треба розповідати, а не читати з написаного. Речення мають бути простими і стосуватися суті проблеми. Говорити необхідно здебільшого в теперішньому часі, намагаючись уникати дієслів у формі пасивного стану. Важливе значення для утримання уваги аудиторії має здоровий контакт – дивіться безпосередньо в очі слухачам, використовуючи при цьому такі запитання і ствердження: Чи ви розумієте? Ви також помітили, що.... Разом ми повинні зробити вибір.

Актуальність питання. Якщо вам заздалегідь повідомили тему дебатів, насамперед необхідно переглянути останні підшивки періодики, зосередивши увагу на статтях, що стосуються теми. І, звичайно ж, бажано (та й, власне, необхідно) поспілкуватися з людьми, добре обізнаними з темою дебатів.

Аргументація. Аргументи повинні бути переконливими, стосуватися суті й передбачати активну дію, а також демонструвати причинно-наслідковий зв'язок. Недоцільно відразу перераховувати всі аргументи. Якщо опонент атакуватиме вас, ви матимете можливість скористатися ще не виголошеними аргументами. Доречними будуть такі запитання, поставлені опонентові: *Ви й досі не відповіли на моє запитання Я так розумію, що Ви й досі не визнали факту, що ...; Чи не були б Ви так люб 'язні відповісти* Саме в такий спосіб ви зможете перемагати у дебатах.

Сприйняття присутніми. Під час дебатів потрібно уважно стежити за тим, як присутні сприйматимуть вас і вашого опонента. Підтримуйте здоровий контакт з аудиторією, але й час від часу треба поглядати на опонента: як звучить його голос, наскільки він є переконливим.

Як правильно перебувати опонента. Якщо ви помітили, що опонент у чомусь помилився, негайно реагуйте на це. Перебувати опонента треба коректно, тобто якщо ви точно визначили слабкі місця в аргументації опонента, помітили неточності і можете повідомити нові факти у потрібний момент.

Не варто перебувати часто, найкраще обмежитися лише тими випадками, котрі матимуть великий вплив.

Як діяти, коли вас перебувають. Є два основні підходи до цієї ситуації.

Ви знаєте, що відповідати. У цьому випадку залишайтеся спокійними і детально дайте вичерпну, ґрунтовну відповідь. Можна скористатися властивим вам почуттям гумору.

Ви не знаєте відповіді. Тоді спробуйте запитати: здивовано: *Невже я недостатньо зрозуміло пояснюю?*

Тільки ґрунтовно підготувавшись до дебатів, ви зможете уникнути незручних ситуацій. І ще одна порада: ніколи не вживайте слів і тверджень, значення яких ви не зможете пояснити або обґрунтувати.

ТЕМА 12

КОНФЛІКТИ В МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

12.1. Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках

12.2. Типи і ознаки конфлікту

12.3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів

12.1. Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках

Міжособистісні стосунки набувають ділового чи особистісного характеру. Важливу роль для розрізнення міжособистісних стосунків відіграє вибірковість щодо партнерів, яка визначається за кількістю ознак, що мають значення для встановлення стосунків.

Сумісність – це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії. **Основні її ознаки:**

- взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності;
- висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожний із них виявився на висоті вимог іншого.

У психології виокремлюють такі чотири різновиди сумісності:

Фізична сумісність виявляється в гармонійному поєднанні фізичних якостей двох або кількох людей, що разом виконують певну спільну діяльність.

Психофізіологічна сумісність передбачає успішність взаємодії людей у тих видах діяльності, де чутливість у межах тієї чи іншої аналізаторної системи є вирішальною.

Соціально-психологічна сумісність передбачає взаємини людей з такими особистісними властивостями, які сприяють успішному виконанню соціальних ролей, при цьому необов'язкова схожість характерів, здібностей, але обов'язкова їх гармонія.

Психологічна сумісність передбачає спільність поглядів, переконань, соціальних і моральних установок, цінностей, ставлень.

Відсутність сумісності у групі людей, включених у виконання суспільної справи, або справи особистісної значущості, за певних умов може спричинити конфлікт.

Конфлікт – це суперечність, що виникає між людьми у зв'язку з розв'язанням тих чи інших питань соціального чи особистого життя.

Стан конфлікту характеризується гострими негативними емоційними переживаннями його учасників.

Типи конфліктів.

1. **Внутрішньоособистісний** – конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості (наприклад на рівні безпосередньо керівника або підлеглого).

2. **Міжособистісний** – конфлікт, який виникає між двома особистостями. Міжособистісний конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються в корені.

3. **Внутрішньогруповий** – конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою. Різні групи встановлюють свої норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

4. **Міжгруповий** – конфлікт, який виникає між соціальними групами. Прикладом міжгрупового конфлікту може служити безперервний конфлікт між профспілкою і адміністрацією. Часто через розходження цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.

Види конфліктів:

– **юридичний конфлікт** виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів. Предметом конфлікту слід вважати об'єктивно існуючу (або уявлену в думках) проблему, що постає джерелом протистояння між сторонами. В юридичному конфлікті, як і в будь-якому іншому, предмет це, по суті, головна суперечність (колізійна чи соціально-правова), заради розв'язання якої конфліктує суб'єкти вступають у боротьбу;

– **політичний конфлікт** – це зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;

– **збройний конфлікт, воєнний конфлікт** (від лат. *conflictus* – зіткнення) – у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;

– **виробничий конфлікт** – це приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин.

Об'єктивні умови виникнення виробничих конфліктів :

- місце і характер роботи;
- соціально-демографічні особливості;
- організація праці;
- технічне забезпечення і стан робочих місць;
- система винагород (заробітна плата, премії, додаткові дні до відпусток, бонуси тощо).

Дослідження проблем в галузі менеджменту, проведене в різних організаціях США, показало, що 25% часу, згаєне на управління, йде на залагодження конфліктів. Ця цифра збільшується до 30% для керівників нижчої ланки. Втрати робочого часу від конфліктів становлять близько 15% загального робочого часу, а продуктивність праці з тих же причин знижується на 20% і більше.

В умовах недозвеного конфлікту погіршуються якість управлінських рішень, звільняються працівники організації, знижується продуктивність праці, втрачається робочий час, погіршується здоров'я конфліктуєчих.

Конфлікт у колективі являє собою усвідомлене зіткнення, протиборство людей через розбіжність їхніх інтересів, цілей, поглядів, прагнень.

Як правило, конфлікту передує певний період *прихованого наростання напруженості*, який називають **конфліктною ситуацією**.

Динаміка конфлікту – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.

Стадії (етапи) конфлікту:

1. Перша – виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Сутність її в колективі має безліч різновидів (організаційні, виробничі, міжособистісні).

2. Друга – усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників, що завжди супроводжується емоційним напруженням.

3. Третя – перехід до конфліктної поведінки, яке представляє собою реальні дії сторін, спрямовані на блокування досягнення цілей противника і реалізацію власних намірів.

4. Четверта стадія в розвитку конфліктів – це його вирішення. Конфлікти можуть мати різні результати залежно від предметного змісту, наявності об'єктивних можливостей для їх вирішення, учасників і умов протікання конфлікту, а також ділових і особистісних якостей осіб, в обов'язки яких входить пошук шляхів вирішення конфліктів. Діапазон можливих результатів включає: повне припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін; компроміс шляхом задоволення обох сторін; вирішення конфлікту на діловій основі; покарання учасників конфлікту, проведення профілактичної та виховної

роботи; розформування підрозділу тощо.

Можна виділити наступні **причини виникнення конфліктних ситуацій в організації:**

1. **Персональні причини** («особистісні тертя»). В їх число включають індивідуальні риси, симпатії і антипатії, психологічну та світоглядну несумісність, відмінності в освіті і життєвому досвіді тощо. Вони можуть виникати через нерозуміння один одного та недостатнє спілкування; узгодження в планах, інтересах і оцінках; невірних відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей; особливостей характеру людини (мстивість, образливість, запальність); негідної поведінки людей (нечесність, зарозумілість, грубість). Крім того, особистісний конфлікт може бути наслідком організаційного або виробничого конфлікту, коли принципові розбіжності на діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу.

2. **Структурні причини.** Вони проявляються в недосконалоості:

– **комунікаційної структури:** відсутність, спотворення або суперечливість інформації, слабкість контактів керівництва і рядових співробітників, недовіру і неузгодженість дій між ними через недосконалість або розлади комунікацій тощо;

– **рольової структури:** суперечливість посадових інструкцій, різних формальних вимог до працівника, офіційних вимог і особистих цілей тощо;

– **технічної структури:** неоднакова оснащеність різних підрозділів технікою, виснажливий темп роботи тощо;

– **організаційної структури:** порушує загальний ритм роботи невідповідність різних підрозділів, дублювання в їх діяльності, відсутність ефективного контролю і відповідальності, суперечливі прагнення формальних і неформальних груп в організації тощо;

– **структури влади:** невідповідність прав і обов'язків, компетенцій і відповідальності, а також розподіл влади в цілому, що включає формальне і неформальне лідерство і боротьбу за нього.

3. **Зміна організації, і перш за все технічний розвиток.** Організаційні зміни призводять до зміни рольових структур, керівного складу та інших працівників, що нерідко викликає невдоволення і конфлікти. Вельми часто їх породжує технічний прогрес, що веде до скорочення робочих місць, інтенсифікації праці, підвищення кваліфікаційних та інших вимог.

4. **Умови і характер праці.** Шкідливі для здоров'я або небезпечні умови роботи, нездорова екологічне середовище, погані відносини в колективі і з керівництвом, незадоволеність змістом праці тощо – все це теж створює сприятливий ґрунт для виникнення конфліктів.

5. **Розподільні відносини.** Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагород, соціальних привілеїв тощо не тільки служить засобом задоволення різноманітних потреб людей, а й сприймається як показник соціального престижу і визнання з боку керівництва. Причиною конфлікту може виявитися не стільки абсолютна величина оплати, скільки розподільні відносини в колективі, які оцінюються працівниками з точки зору їх справедливості.

6. **Відмінності в ідентифікації.** Вони проявляються в схильності працівників ідентифікувати себе головним чином зі своєю групою (підрозділом) і перебільшувати свою значущість і заслуги, недооцінюючи при цьому значимість інших і забуваючи про загальні цілі організації. В основі такого роду схильності лежать інтенсивність і емоційна забарвленість комунікацій в первинних групах, відносно велика особиста значимість таких груп і розв'язуваних в них питань, групові інтереси і груповий егоїзм. Причини цього типу часто детермінують конфлікти між різними підрозділами, а також між окремими колективами і центром, керівництвом організації.

7. Прагнення організації до розширення і підвищення своєї значущості. Цю тенденцію відображає відомий закон Паркінсона, згідно з яким кожна організація прагне до розширення свого штату, ресурсів і впливу, незалежно від обсягу виконуваної роботи. В основі тенденції до розширення лежить зацікавленість кожного підрозділу, і перш за все реальних і потенційних керівників, в отриманні нових, в тому числі більш високих і престижних посад, ресурсів, влади, авторитету. На шляху реалізації тенденції до розширення зазвичай стоять ті, що стримують позиції інших підрозділів і керівництва (центру), яке намагається обмежити прагнення і зберегти владу, функції контролю і ресурси організації переважно у себе. В результаті такого роду взаємин і виникають конфлікти.

У реальному житті конфлікти часто породжуються не однієї, а декількома причинами, кожна з яких в свою чергу видозмінюється в залежності від конкретної ситуації. Однак це не знімає необхідності знати причини і джерела конфліктів для конструктивного використання і управління ними.

12.2. Типи і ознаки конфлікту

Конфлікт істинний – це об'єктивно існуючий тип конфлікту, що сприймається правильно. Він не залежить від мінливих умов середовища.

Істинний конфлікт важко вирішується дружнім чином, якщо тільки сторони, які беруть у ньому участь, не починають співпрацювати у вирішенні спільної проблеми щодо встановлення пріоритетів, або не приходять до згоди щодо нейтрального і взаємно визнаного інституційного механізму вирішення конфлікту (наприклад, арбітражу або підкидання монетки).

Конфлікт випадковий – це конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами.

Випадковий конфлікт не має місця, якщо визнається існування альтернативних ресурсів для задоволення потреб конфліктуючих.

Випадкові конфлікти важко вирішувати тільки тоді, коли можливості маневру для конфліктуючих занадто вузькі в результаті недостатніх пізнавальних ресурсів або ж сильних емоційних непорозумінь. Крім того, якщо предмет випадкового конфлікту став настільки важливий, що його заміна альтернативою може призвести до «втрати обличчя», конфлікт втрачає свою випадковість

Конфлікт підмінений – це конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу. Виражений конфлікт – це **конфлікт-маніфест**, не виражений безпосередньо – **конфлікт-основа**.

Конфлікт-маніфест зазвичай відображає конфлікт-основу в символічній формі; непряма форма вираження є безпечним шляхом обговорення конфліктів, які можуть здатися занадто делікатними або гострими, щоб говорити про них або займатися ними безпосередньо. Крім того, конфлікт-маніфест може просто відображати загальну нервозність і напругу між конфліктуючими сторонами з приводу невирішеного конфлікту-основи – недозволених непорозумінь, що ведуть до підвищеної чутливості, до прояву неповаги, підвищеної агресивності тощо. Часто конфлікти-маніфести можна вирішити лише тимчасово – до тих пір, поки не буде вирішено конфлікт-основа або конфлікт-маніфест не розглядатиметься як окремих конфлікт.

З іншого боку, іноді вирішенню конфлікту-основи сприяє робота з його безпечними, підміненими формами, з якими часто легше працювати, ніж з основним конфліктом.

Конфлікт безатрибутний – це конфлікт, при якому ми маємо справу з несправжніми учасниками конфлікту і, як результат, з несправжньою підставою конфлікту

Це може бути неусвідомлена помилка, коли хтось лає дитину за що-небудь, зроблене за вказівкою батьків, або ж така помилка може захочуватися стороною, яка виграє від

цього.

«Розділай і володарюй» – це відома формула ослаблення групи шляхом розпалювання внутрішнього конфлікту з метою приховати істинний конфлікт між групою і її завойовником.

Конфлікт латентний – це конфлікт, який повинен виникнути, але не виникає. Це може відбуватися тому, що **конфлікт підмінений, пригнічений, безатрибутний або ж не існує психологічно.**

Таким чином, одним із завдань тих, хто виступає за соціальний прогрес, є перетворення латентних конфліктів в усвідомлені. «Підвищення свідомості» відбувається при одночасному посиленні самоідентифікації людини (як жінки, як меншини, як робочого) і ескалації конфлікту з тими, хто заперечує його ідентичність.

Конфлікт фальшивий – це конфлікт, який виникає, коли для цього відсутні об'єктивні умови. Такий конфлікт завжди передбачає невірне сприйняття або неправильне розуміння. Враховуючи відому неадекватність сприйняття у індивідів, груп і навіть народів, такі конфлікти можна назвати всеосяжними і вони зустрічаються повсюдно. Виниклий фальшивий конфлікт може породити нові мотиви, які перетворять його на справжній.

Таке перетворення більш імовірно в середовищі суперництва, ніж в корпоративному.

Шість типів конфлікту, описаних вище, не є взаємно виключними.

Підмінений або безатрибутний конфлікт припускає наявність неусвідомленого або прихованого конфлікту.

Більш того, в будь-якій конфліктній ситуації взаємодія між ворогуючими сторонами може трансформувати конфлікт з одного типу в інший. Плюс до цього, конфлікт може бути хибним, мати кілька основ і кілька учасників, тобто ми можемо зіткнутися з істинним конфліктом з одного предмета, підміненим – по іншому і з елементами безатрибутного – щодо третього і четвертого.

Ще однією важливою відмінністю між конфліктами є їх поділ на

- **конфлікт деструктивний;**
- **конфлікт конструктивний.**

У своїх крайніх проявах ці типи легко визначити.

Так, **конфлікт є деструктивним**, якщо його учасники не задоволені його результатом і відчують себе обділеними.

Конфлікт є конструктивним, якщо учасники задоволені його результатом і вважають, що в результаті його вирішення вони отримали вигоду.

За своїм внутрішнім змістом конфлікти діляться на

- **конфлікт раціональний;**
- **конфлікт емоційний.**

Раціональні конфлікти охоплюють сферу розумного, ділової взаємодії, перерозподілу ресурсів і вдосконалення управлінської чи соціальної структури. Такі конфлікти, як правило, не бувають гострими або затяжними.

При **емоційному конфлікті** агресія переноситься з причини конфлікту на особистості, первісна причина часто забувається, а учасники діють на основі особистої неприязні. Розвиток таких конфліктів непередбачуваний, і в більшості випадків вони некеровані.

Ознаки конфлікту

Професор Чарльз Ганді у своїй книзі «Розумна організація» ділить ознаки конфлікту на два типи: **симптоми і тактики.**

Різниця між цими двома підгрупами полягає в тому, що *симптоми* є або неусвідомленими, або ненавмисними зразками поведінки, тоді як *тактики* – усвідомлені способи, за допомогою яких люди, залучені в конфлікт, висловлюють свої позиції, «роблять життя важким» для іншої сторони і в багатьох випадках намагаються виграти битву.

Симптоми конфлікту можуть бути наступними:

- *очевидні* – сварка чи бійка;
- *пасивні* – оголошення бойкоту;
- *невловимі* – занадто спокійна обстановка;
- *активні* – перебранка або агресивний лист.

Деякі з найбільш загальних симптомів включають:

- погіршення якості роботи;
- суперечки, уникнення соціальних контактів;
- напругу «у повітрі»;
- використання категорій «ми» і «вони»;
- занадто багато офіційності та ввічливості;
- частіше поглядування на годинник;

Керівник має обрати:

1. Причина не в конфлікті, а в приватній справі або в стилі управління.
2. Причина – конфлікт, він вимагає пильної уваги.
3. Симптоми були оманливі, проблеми не існує, і всі можуть повернутися до

роботи у мирному стані духу.

Тактики конфлікту

Управління інформацією: якщо ви тримаєте людей в невіданні, дозволяючи їм знати тільки те, що ви хочете, щоб вони знали, це змушує їх вірити в те, що не є правдою.

Спотворення інформації: спроба стравити одного члена команди з іншим у своїх інтересах, повідомлення різних версій подій.

Непотрібна тяганина: переводити людей непотрібною тяганиною, щоб залишити собі свободу дій.

Інформаційні канали: вилучення вигоди і використання співпраці з людьми на ключових постах, що дозволяє обходити офіційні канали інформації.

Контроль за винагородами: усвідомлене ігнорування чийхось перспектив на просування по службі, коли ставлять їх під загрозу або піддають співробітника репресіям за його дії.

Наклеп: плітки на особистому або груповому рівні.

Конфлікти можуть мати різні результати залежно від предметного змісту, наявності об'єктивних можливостей для їх вирішення, учасників і умов протікання конфлікту, а також ділових і особистісних якостей осіб, в обов'язки яких входить пошук шляхів вирішення конфліктів. Діапазон можливих результатів включає: повне припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін; компроміс шляхом задоволення обох сторін; вирішення конфлікту на діловій основі; покарання учасників конфлікту, проведення профілактичної та виховної роботи; розформування підрозділу тощо.

12.3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів

Загальновідомо, що запобігти хворобі простіше, ніж лікувати її. Таким чином, найбільш важливим завданням керівника є *попередження конфліктів* у ввіреному йому колективі.

Насамперед, керівник повинен встановити сфери відповідальності та обов'язки співробітників і використовувати їх таким чином, щоб будь-який вираз розбіжностей не розвивалося в негативний конфлікт.

Завдання керівника полягає в тому, щоб, насамперед, правильно підібрати кадри, щоб уникнути формування неформальних груп з негативними установками, аутсайдерів і знедолених колективом.

Ретельно підібраний персонал потребує строгого, але справедливого контролю без елементів деспотизму, а також перевірки виконання доручених завдань.

Розпорядження слід віддавати чітко, ясно, своєчасно, вони повинні бути однозначними і адресованими конкретній особі, щоб не допускати суперечок з приводу обов'язків і відповідальності.

Керуючий повинен прагнути до об'єктивності при оцінці результатів трудової діяльності: еквівалентні досягнення різних працівників йому необхідно оцінювати однаково незалежно від його особистих симпатій чи антипатій по відношенню до них. В іншому випадку один з працівників буде почувати себе обділеним, знизить інтенсивність і якість праці, можуть виникнути напружені відносини між оцінюваними працівниками.

Слід уникати поширення чуток, для цього не потрібно приховувати від працівників інформацію.

Крім того, для профілактики конфліктів необхідна систематична виховна робота в колективі. Корисно підвищувати культурний рівень працівників, зміцнювати командний дух колективу, заохочувати діяльність неформальних груп з позитивними установками.

Якщо все ж таки уникнути виникнення конфліктної ситуації не вдалося, то потрібно спробувати не допустити розвитку конфлікту, локалізувати його.

Корисно використовувати гумор: навіть якщо він не допоможе вирішити конфлікт, то, принаймні, послабить напругу.

Спосіб вирішення конфлікту залежить насамперед від середовища, в якому виник конфлікт.

У **закритому (ригідному) середовищі** (суспільство, група або індивід) при виникненні підстав для конфлікту **немає можливості легально висловити протест**, внаслідок цього конфлікт розвивається, ускладнюється і вирішується вибухом, руйнуванням соціальних зв'язків, зі значними втратами (емоційними, матеріальними) і може закінчитися загибеллю групи.

У **відкритому (плюралістичному) середовищі** існує **можливість законно висловити протест**, що сприяє збереженню контактів і стабільності.

Чинники, що впливають на хід конфлікту

1. Характеристики конфліктуючих сторін:

– їх цінності та мотивації, устремління і цілі, психологічні, інтелектуальні та соціальні ресурси для ведення або вирішення конфлікту;

– їхні уявлення про конфлікті, включаючи концепцію стратегії і тактики тощо.

Для конфліктуючих сторін було б корисно знати, що сторони розглядають як вигоду або досягнення мети, а що буде розглядатися як втрата або поразка.

2. Передісторія взаємин конфліктуючих сторін:

– ставлення один до одного, взаємні стереотипи і очікування, включаючи їх уявлення про те, що протилежна сторона вважає про них самих, особливо рівень полярності їх поглядів за системою «добре – погано» і «заслуговує довіри – не заслуговує довіри».

3. Природа того, що призвело до конфлікту:

– його межі, жорсткість, мотиваційна цінність, визначення, періодичність тощо.

Основа або підстави конфлікту можуть бути **дифузними** і **узагальненими**, як в ідеологічному конфлікті, або **визначеними** і **обмеженими**, як у конфліктах з приводу володіння чим-небудь; **причина конфлікту** може бути **важливою** або **другорядною** для конфліктуючих сторін, **припускати можливість компромісу** або **повне підпорядкування** однієї сторони іншій.

4. Соціальне середовище, в якому виник конфлікт:

– різні інститути, установи і обмежувачі; рівень заохочення або стримування в залежності від обраної стратегії і тактики ведення або вирішення конфлікту, включаючи

природу соціальних норм та інституційних форм для врегулювання конфлікту.

5. Зацікавлені сторони:

– їхнє ставлення до конфлікуючих сторін і один до одного, їхня зацікавленість у тих чи інших результатах конфлікту, їхні характеристики.

Багато конфліктів розгораються на тлі **підвищеної уваги громадськості**, і хід конфлікту значною мірою може залежати від того, як, на думку учасників конфлікту, будуть реагувати зацікавлені сторони і як вони реагують насправді.

Конфлікт між індивідами або різними групами може загостритися або згаснути в залежності від бажання конфлікуючих «зберегти обличчя» або постати у вигідному світлі перед третьою стороною або від загроз, що виходять від третіх сторін.

6. Застосовувані конфлікуючими сторонами стратегія і тактика: оцінювання та / або зміна переваг, недоліків і суб'єктивних можливостей і спроби однієї зі сторін вплинути на представлення іншої сторони переваг чи недоліків першої допомогою тактики, яка може варіюватися по таким вимірам, як легітимність-нелегітимність, співвідношення використання позитивних і негативних стимулів (обіцянки і заохочення чи загроза покарання), свобода вибору-примус, відкритість і надійність зв'язку, обмін інформацією, рівень довіри, типи мотивів тощо. Значення таких процесів, як примус, переконання, шантаж і тиск, довірливість або симпатія, дуже велике.

7. Результати конфлікту для його учасників і зацікавлених сторін: вигоди і втрати, пов'язані з безпосереднім предметом конфлікту; внутрішні зміни в учасників конфлікту, пов'язані з їх участю в конфлікті; довгострокові перспективи взаємовідносин між учасниками конфлікту; репутація учасників у ході конфлікту у різних зацікавлених сторін.

Невірні рішення

1. Стимування конфлікту. У цьому випадку керівник лікує не причини, а симптоми. Погрожуючи, стукаючи кулаком по столу, неможливо вирішити конфлікт, а можна тільки «причесати» його, створити фальшиве почуття гармонії і викликати до життя підступні, руйнівні методи розвитку конфлікту.

2. Прохання є більш м'якою формою стимування конфлікту, тільки з менш кепськими результатами. Знову мова йде лише про лікування симптомів. Таким чином, менеджер демонструє свою слабкість, яка врешті-решт призводить до несподіваних неприємних наслідків.

Приклад. Менеджер, щоб змусити підлеглих працювати один з одним, намагався обговорити з ними стан справ, пояснюючи, що вони роблять життя нестерпним для всіх. Проблема в тому, що вони обидва не хочуть виконувати одну роботу. Йому вдалося на деякий час умовити їх працювати нормально, але через тиждень ворожнеча спалахнула з новою силою.

3. Арбітраж – ситуація, коли керівник приймає сторону однієї з конфлікуючих сторін. Така ситуація особливо небезпечна, коли конфлікт прийняв деструктивний характер. У більшості випадків кожний з противників прав і не прав одночасно, і в таких обставинах довільне рішення, засноване або на упередженні, або на чистій випадковості, не тільки загрожує безпекою, але також є нетворчим, і керівник втрачає можливість досягнення взаємного успіху.

4. Відтягування рішення – надія на те, що конфлікт зникне сам собою. Зволікання може тільки погіршити стан справ.

5. Відступ від цілей, суті конфлікту шляхом угоди з однією або з обома сторонами з якого-небудь іншого питання. Це дуже небезпечний шлях, вступивши на який менеджер не завоює поваги і неминуче зазнає шантажу з все зростаючими вимогами.

Приклад. Керівник не міг змусити працювати підлеглих у повну силу за новим виробничим графіком; вони говорили, що з тих пір, як був затверджений цей графік, ніхто день у день не знає, що потрібно робити. Через нечіткий поділ обов'язків виникали сутички.

Менеджер, щоб усунути ці неприємні явища, дав добро на закупівлю нового обладнання і на оновлення відділу.

Вірні рішення

1. Насамперед, слід втрутитися. Дати опонентам зрозуміти, що їхній керівник усвідомив ситуацію і має намір втрутитися, а також пояснити чому.

Втручання може приймати різні форми залежно від типу конфлікту. Воно може бути як *офіційним* – дати зрозуміти двом угрупованням, незалежно один від одного, що менеджеру відомо про існування конфлікту і він зробить пошук рішення, а також *неофіційним* і очевидним – розтягнути двох сперечальників, які втратили самовладання.

2. Розділити. Один із способів збереження миру – тримати людей відокремлено. У більшості випадків прямих конфлікт буде продовжуватися, поки люди не будуть розведені в сторони. Головне – зробити це справедливо, тобто бажано не пропонувати припинити сварку тільки одному з конфліктуючих. Якщо конфлікт протікає не «обличчям до обличчя», менеджеру доцільно управляти ситуацією на відстані (через посередників, письмово, по телефону тощо). Він повинен ясно дати зрозуміти, що конфлікт повинен бути припинений, поки ведуться пошуки рішення.

Приклад. У фірмі між двома співробітницями виник конфлікт з фінансового питання; вони поводитися дуже агресивно по відношенню одна до одної, що відволікало всіх інших від роботи. Менеджер вважав потрібним втрутитися, дав їм зрозуміти, що сам займеться пошуком рішення, але спільно з ними, а поки тимчасово переводить їх у різні підрозділи. Така розстановка кадрів влаштувала всіх, у тому числі і обох співробітниць. Таким чином, керівнику вдалося ліквідувати конфлікт.

3. Слухати і чути. Не можна пускати справи на самоплив. Керівнику необхідно бути настільки гнучким, наскільки цього вимагає ситуація. Але він повинен володіти твердим уявленням про необхідних від нього діях для вирішення ситуації, не беручи до уваги, з якою кількістю людей він має справу. Менеджер зобов'язаний поставити супротивників до відома про існування проблеми і спонукати їх до спільного її вирішення. Слід дозволити кожній людині описати ситуацію так, як вона її бачить, і з'ясувати інтерпретацію подій кожним учасником конфлікту. Нехай кожен співробітник складе список можливих варіантів поведінки і оцінить наслідки такої поведінки. Якщо настрої підходящій, слід дозволити ситуації перетворитися в сеанс *brainstorming* (*мозкової атаки*), на якому обидві групи, висловивши свої міркування, прийдуть до відкритого розуміння, що на даній стадії ніхто ні з чим не згоден, ніхто нічого не розуміє. Може допомогти і перестановка ролей. Коли нарешті з'являється ймовірне рішення, нехай кожна людина сформулює його так, як вона його бачить. У менеджера повинна бути впевненість у тому, що обидві сторони розуміють його однаково.

4. Якщо можливо, доцільно **скласти план дій і запротоколювати його.** Учасники конфлікту повинні усвідомити, що менеджер буде контролювати хід подій. Угода і сам факт, що вона буде досягнута спільно, так само важливо, як і вирішення проблеми.

5. Пояснити. Який би не був результат сеансу *brainstorming* (*мозкової атаки*), завданням керівника є підведення підсумків прийнятої угоди або встановлення наступного ступеня на шляху до вирішення конфлікту. Що б менеджер ні вирішив робити далі, він повинен пояснити свої наміри і ніколи не обіцяти того, чого не зможе виконати.

6. Консультуватися – приймати всі поради. Колеги можуть мати схожий досвід, важливо дотримуватися фактів: чи не применшувати і не перебільшувати значення конфлікту.

7. Контролювати. Треба контролювати, як діє угода, і робити це відкрито. Якщо здається, що ситуація виходить з-під контролю і розвивається не так, як задумано, слід негайно втрутитися, а при необхідності пройти через всі процедури знову.

Стилі вирішення конфліктів (для учасників конфліктів)

Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій Ви хочете задовольнити **власні інтереси** (діючи активно чи пасивно) та **інтереси іншої сторони** (діючи спільно чи індивідуально).

1. Стиль конкуренції.

Людина, що використовує стиль конкуренції, дуже активна **воліє йти до вирішення конфлікту своїм власним шляхом**. Вона не дуже зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але здатна на вольові рішення. Ви намагаєтеся в першу чергу **задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших**, змушуючи інших людей приймати ваше рішення проблеми. Для досягнення мети використовуєте свої вольові якості; і якщо воля ваша досить сильна, то це вам вдається.

Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- результат дуже важливий для вас і ви робите ставку на своє рішення виниклої проблеми;
- ви володієте достатнім авторитетом для прийняття рішення, і представляється очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати;
- ви знаходитесь в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- ви можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитесь в безвиході, тоді як хтось повинен повести їх за собою;
- ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти і у вас достатньо повноважень для цього кроку.

2. Стиль ухилення

Ви можете використовувати цей стиль, коли:

- зачеплена проблема не настільки важлива для вас;
- не хочете витратити сили на її рішення;
- відчуваєте, що знаходитесь в безнадійному становищі;
- відчуваєте себе неправим і передчуваєте правоту іншої людини;
- коли інша людина має велику владу.

Все це серйозні підстави для того, щоб не відстоювати власну позицію.

Ви можете спробувати змінити тему, вийти з кімнати або зробити що-небудь таке, що усуне або відстрочить конфлікт. Ви можете подумати: «Я не збираюся займатися цим зараз».

Ви не робите спроб задовольнити власні інтереси або інтереси іншої людини. Замість цього ви йдете від проблеми, ігноруючи її, перекладаючи відповідальність за її вирішення на іншого, домагаючись відстрочки або використовуючи інші прийоми.

Найбільш типові ситуації, в яких рекомендується застосовувати стиль ухилення:

- напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення напруження;
- результат не дуже важливий для вас або ви вважаєте, що рішення настільки тривіально, що не варто витрачати на нього сили;
- у вас важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності;
- ви знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь;
- ви хочете виграти час, можливо, для того щоб отримати додаткову інформацію або заручитися чиеюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що вирішення конфлікту зажадає занадто багато від вас;

- у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом;
- ви відчуваєте, що в інших більше шансів вирішити цю проблему.

3. Стиль пристосування

Цей стиль означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Стиль пристосування трохи нагадує стиль ухилення, оскільки ви можете використовувати його для отримання відстрочки у вирішенні проблеми. Однак основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною: ви берете участь в ситуації та *погоджуєтесь робити те, чого хоче людина, яка вступила з вами в протиборство.*

Ось найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- вас не особливо хвилює те, що трапилося;
- ви хочете зберегти добрі стосунки з людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- ви розумієте, що підсумок набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у вас мало влади або мало шансів перемогти;
- ви вважаєте, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся його бажанням, навіть не погоджуючись з тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку;
- поступаючись, погоджуючись чи жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію;
- ви можете і надалі задовольнятися результатом, якщо вважаєте його прийнятним для себе. Або ж ви можете використовувати цей період затишшя з метою виграти час, щоб потім можна було домогтися бажаного для вас рішення.

4. Стиль співробітництва

Слідуючи цьому стилю, *ви берете активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але намагаєтесь при цьому співпрацювати з іншою людиною.* Цей стиль вимагає більш тривалої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку виявляєте потреби, турботи й інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- у вас тісні, тривалі і взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- у вас є час попрацювати над виниклою проблемою (це хороший підхід до вирішення конфліктів на основі перспективних планів);
- ви й інша людина обізнані про проблему, і бажання обох сторін відомі;
- ви і ваш опонент хочете поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над виробленням рішення;
- ви обидва здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- обидві втягнуті в конфлікт сторони мають однакову владу або не помічають різницю в положенні, щоб на рівних шукати вирішення проблеми.

Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, проте він дозволяє виробити рішення в складних конфліктних ситуаціях.

5. Стиль компромісу

Ви трохи поступаєтеся у своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те ж саме. Іншими словами, ви *ідете на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини*.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях:

- обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси;
- ви хочете прийти до рішення швидко, тому що у вас немає часу або тому що це більш економічний і ефективний шлях;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- ви можете скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення вашого бажання має для вас не занадто велике значення, і ви можете дещо змінити поставлену спочатку мета;
- компроміс дозволить вам зберегти взаємини, і ви віддасте перевагу отримати хоч що-небудь, ніж все втратити.

Компроміс часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до якогось рішення. Ви можете вибрати цей підхід з самого початку, якщо не маєте достатньої влади для того, щоб домогтися бажаного, якщо співпраця неможлива і ніхто не хоче односторонніх поступок. Коли ви намагаєтеся прийти до компромісного рішення, вам слід починати з прояснення інтересів і бажань обох сторін. Після цього необхідно позначити область збігу інтересів. Ви повинні висувати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо. Продовжуйте переговори до тих пір, поки не виробите прийнятну для обох сторін формулу взаємних поступок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон К. Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів ; пер. з англ. О. Асташова. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
2. Бакай Т. О., Ющишина Л.О. Конфлікти і влада в організаціях. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.325-326.
3. Бебик В. М Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
4. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 256 с.
5. Бодякіна Н., Ющишина Л.О. Вплив ділового етикету на комунікаційні процеси в менеджменті. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.329-330.
6. Богоявленська Ю.В., Суходольська А.С., Ліханова В.О. Забезпечення ефективної групової динаміки та комунікації в управлінні розвитком персоналу. *Причорноморські економічні студії*. Вип.24. 2017. С.94-96.
7. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика : навч. посіб. Київ : Центр уч. л-ри, 2011. 252 с.
8. Вавдіюк Н., Ющишина Л.О. Психологічні прийоми підвищення ефективності спілкування менеджера. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.333-334.
9. Ван Андел С. Этическое лидерство: Успешных компаний, которым не безразличен окружающий мир и люди, живущие в нем, не так много. Тем ценнее опыт каждой. Корпорация Amway. Компаньон. Киев : ЗАО «Издательский дом «Максимум», 2006. № 44. С. 58–61.
10. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації : навч. посіб. Київ: ДУТ,2018. 223 с.
11. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2009. 312 с.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер : для руководителя-практика; пер. с англ. Москва : Дело, 2011. 320 с.
13. Гертер Г., Оттл К. Работа в команде : практ. реком. для успеха в группе / пер. с нем. Харьков : Гуманитарный Центр, 2006. С. 170–173.
14. Гетьманчук М.П., Гетьманчук П.М., Гнатюк С.С., Йосифович Д.І. Конфліктологія: навч. посіб. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ., 2016. 343 с.
15. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.
16. Гірник А.М. Основи конфліктології. Вид. дім Києво-Могилян. акад., 2010. 222 с.
17. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посіб. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.
18. Глушук О.С. Ющишина Л.О. Моделі поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 27 жовт. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.619-620.
19. Глушук О. С., Ющишина Л. О. Переговори як ефективний шлях вирішення конфліктів. Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів (м. Луцьк, 12–13 травня 2021 року). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. С.141-143.

20. Гоулман Д. Соціальний інтелект: нова наука про людські відносини ; пер. з англ. Я. Лебеденка. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2020. 400 с.
21. Гриффин Э. Коммуникация: теории и практики ; пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр, 2015. 688 с.
22. Губко О. Психологія українського народу. Кн.2. Київ : Діло, 2013. 400 с.
23. Даулинг Г. Репутация фирмы : создание, управление и оценка эффективности ; пер. с англ. Харьков : Гуманитарный центр, 2003. 368 с.
24. Ділові контакти з іноземними партнерами: навч.-практ. посіб. для бізнесмена. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 284 с
25. Дик У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки; пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2007. 188 с.
26. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
27. Д'Суза Е.Сьогоднішні лідери – надія на завтра / Пер. з англ. О. Гладкого. Львів : Свічадо, 2005. 456 с.
28. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 315 с.
29. Засекіна Л. В., Пастрик Т.В. Основи психології та між особове спілкування : навч. посіб. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 184 с.
30. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посіб. Дрогобич : НВЦ Каменярь, 2002. 147 с.
31. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
32. Зубенко Л. Г., Немцов В.О. Культура ділового спілкування : навч. посіб. Київ: Екс Об, 2000. 200 с.
33. Каганець І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика. Київ-Тернопіль: МандрівецьPort-Royal, 1997. 204 с.
34. Конфліктологія : підручник / За ред. Г. В. Гребенькова. Львів : Магнолія 2006, 2011. 229 с.
35. Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі : підручник. Київ : Вища школа, 2006. 150 с.
36. Культурологія ХХ століття. Енциклопедія. Том другий м-я З-П., Університетська книга. 1998. URL http://www.examen.ru/db/ExamineBase/catdoc_id/A62C380256BFE4C3C3256A02003CDAE2/rootid/1FB4015315E7F80DC3256A02002CF4C2/defacto.html
37. Курдельчук О. І., Герасимчук Ю. І., Ющишина Л. О. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів. Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів (м. Луцьк, 12–13 травня 2021 року). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. С.154-156.
38. Курдельчук О., Ющишина Л.О. Особливості ділової комунікації у різних країнах. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.267-268.
39. Кучерява О., Ющишина Л.О. Асертивність і критика у конфліктній взаємодії в організації. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.353-354.
40. Лапковська М., Ющишина Л.О. Основні правила ділового спілкування менеджера. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.355-356.

41. Літот М., Ющишина Л.О. Результативність ділових комунікацій. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.357-358.
42. Ложкін Т. В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД Професіонал, 2006. 416 с.
43. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 512 с.
44. Молчанова А. О. Організаційна поведінка: навч. посібник І-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.
45. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Київ: Знання, 2018. 311 с.
46. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : ТОВ УВПК ЕксОб, 2000. 392 с.
47. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf
48. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: у 2 кн. Київ: Либідь, 2004. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. 576 с.
49. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568с.
50. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. Самоменеджмент : практикум : терміни, тести, практ. завдання та ситуації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 409 с.
51. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Київ : Кондор, 2017. 218 с.
52. Остряньська Н.В. Комунікативні процеси у навчанні : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2009. 24 с.
53. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-метод. посіб. Київ : ЄУФІМБ, 2000. 250 с.
54. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
55. Римарчук С., Ющишина Л.О. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.369-371.
56. Сегеда І. Групова динаміка та комунікації. Київ : КПП ім.Ігоря Сікарського, 2019. 59 с.
57. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
58. Слободянюк А. В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця, 2010. 120 с.
59. Смит Джефф. Лідерство в сфері професіональних услуг / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2015. С. 219–240.
60. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади: дис. канд. наук з державного управління. Харків: Харківський РІДУ, 2009. 207 с.
61. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. 2-ге вид., випр. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 240 с.
62. Теория информации и Psychea: что влияет на эффективность коммуникации? URL: <https://www.dotorg.ru/blog/information-theory-psychea>
63. Тертичко Т. В. Теорії комунікацій в управлінні промисловими підприємствами: переваги та недоліки. Бізнес Інформ: Харків, 2013. № 7. С.368–372.
64. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. Київ: НМЦВО, 2001. 560 с. URL: <http://bibl.com.ua/informatika/21292/index.html?page=2>
65. Тотьянина Ю.В. Переход от линейной к ментальной модели информации в инновационном процессе. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehod-ot-lineynoy-k-mentalnoy-modeli-informatsii-v-innovatsionnom-protssesse>
66. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : ВД Професіонал, 2004. 304 с.
67. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.

68. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 442 с.
69. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ : Вікар, 2003. 223 с.
70. Шавкун І. Г. Філософія менеджменту: монографія. Запоріжжя: ТандемАртСтудія, 2007. 261 с.
71. Шмаков В. Закон синархії та вчення про двоїсту ієрархію монад та множин. Київ: Софія Ltd., 1994. 320 с.
72. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
73. Юрчишин В.М., Ходак Л.М., Гобир Л.М. Групова динаміка та комунікації : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015.146 с.
74. Ющишина Л., Пиль В. Еннеаграма в бізнесі: новий інструмент управління комунікативними процесами в конфлікті. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал / уклад. Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. № 2 (22). С.121-129.
75. Ющишина Л. Передумови формування моделей бізнес-комунікацій. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 13 травня 2020р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2020. С.168–171.
76. Ющишина Л. Емоції у професійній діяльності менеджера. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.379-380.
77. Ющишина Л.О. Рефреймінг як комунікативна техніка згладжування конфліктів. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 10 березня 2021р. С.433–435.
78. Ющишина Л.О. Конфлікт-менеджмент : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 147 с.
79. Ющишина Л.О. Комунікативні процеси в менеджменті : курс лекцій. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 164 с.
80. Ющишина Л.О. Психологічні особливості конфліктів у студентській групі в процесі спільної навчальної діяльності. Психологічні основи здоров'я, освіти, науки та самореалізації особистості. матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 7-8 квітня 2022 р.). С.195-198.
81. Ющишина Л.О. Основні моделі діяльності практичного психолога в бізнес-організаціях. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 626–629. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-2-4-fevralya-2022-goda-vankuver-kanada-arhiv/>.
82. Янковский С. В. Моделі соціальних комунікацій. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: філософія, культурологія, соціологія. Маріуполь, 2011. Вип.1. С. 12–19.
83. D'Souza A. Leaders for Today Hope for Tomorrow. Pauline Publications, 2001. 456 p.
84. Goleman D. The Social Intelligence. The New Science of Human Relationships. New York: Bantam Book, 2006. 408 p.
85. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science ;Social Equilibria and Social Change. Human Relations. 1947. June. №1. P. 5–41.
86. White W. A. Foreword (with the collaboration of Jennings H. H.). Who Shall Survive? A New Approach to Human Interrelations. Washington, DC : Nervous and Mental Disease Publishing, 1934. P. 12.
87. Coch L., French Jr. J. R. P. Overcoming Resistance to Change. Human Relations. 1948. № 1. P.512–532.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ющишина Лариса Олексіївна

КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Курс лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку __.__.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman.
Обсяг 13,2 обл.-вид. арк.