

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

ЕТИКА І КУЛЬТУРА БІЗНЕСУ
ТА ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

Навчальний посібник
для студентів економічних і управлінських спеціальностей

Донецьк ДонУЕП 2014

УДК 316.9(159)4(168)7
ББК 87.26(о)3
Б 20

Розповсюджувати та тиражувати без
офіційного дозволу ДонУЕП заборонено

Рецензенти:

Самчук З.Ф. – доктор філософських наук, завідувач відділу соціальних проблем вищої освіти та виховання студентської молоді інституту вищої освіти НАПН України, старший науковий співробітник

Харченко Д.М. – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Боевська П.Н. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Донецького інституту ринку та соціальної політики

Чернишов Д.О. – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, психології та філології Донецького державного інституту здоров'я, фізичного виховання та спорту Національного університету фізичного виховання та спорту України

Б 20 **Берсуцький А.Я., Жуков С.М.** Етика і культура бізнесу та психологія ділових відносин : навчальний посібник для студентів економічних і управлінських спеціальностей / Антон Якович Берсуцький, Сергій Михайлович Жуков. – Донецьк : ДонУЕП, 2014. – 372 с.
ISBN 978-738-652-410-1

У навчальному посібнику здійснена спроба об'єднати, логічно побудувати в усіх їх взаємодіях такі поняття, як: етика, культура, мораль, бізнес, поведінка, міжособистісні відносини, етикет, ділові стосунки, взаємоповага, вічливість, конфліктність, гідність, такт, стиль, терплячість, манери, почуття обов'язку та багато іншого.

ББК 87.26(о)3

Рекомендовано до друку на засіданні Вченої Ради Донецького університету економіки та права (протокол № 05/14(155) від 29.05.2014 р.)

ISBN 978-738-652-410-1

© Берсуцький А.Я., Жуков С.М.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЧАСТИНА I. ЕТИКА, КУЛЬТУРА, БІЗНЕС	6
I.1 Етика	6
I.2 Культура	7
I.3 Бізнес	8
I.4 Культура поведінки	9
I.5 Етика бізнесу	17
I.6 Етикет	26
I.7 Діловий етикет	31
I.8 Організація культури й організаційна культура	50
I.9 Культура спілкування	56
I.10 Ділова етика або етика бізнесу: соціальна відповідальність, відносини з підлеглими, діловими партнерами й конкурентами	63
Питання до матеріалу	68
ЧАСТИНА II. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВИХ СТОСУНКІВ	69
II.1 Філософія, місія, стратегія і тактика фірми	69
II.2 Психологічні основи підприємства та характерні риси підприємця	74
II.3 Управління колективом або мудрий менеджмент	81
II.4 Стили і типи управління	107
II.5 Моральні виміри діяльності менеджера	133
II.6. Інтеграція в організації та лідерство	139
II.7 Моральні аспекти відносин фірми до найманого працівника і соціальна відповідальність бізнесу	148
II.8 Психологічні типи людей і їх прояв в роботі	156
II.9 Мотивація діяльності: управління, стратегії, методи, концепції ..	161
II.10 Почуття гумору й дотепність, настроїв та комплекси	174
II.11 Оптимізація ділового спілкування і психологічні прийоми впливу на партнера	181

П.12 Аргументування і переконання, витримка і самовладання в суперечці	194
П.13 Феномени ідентифікації, рефлексії, емпатії й адекватність міжособистісного розуміння	203
Питання до матеріалу	210
ЧАСТИНА III. КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО	212
III.1 Структура, виникнення і розвиток конфлікту	212
III.2 Профілактика і запобігання конфліктів	218
III.3 Динаміка конфлікту	219
III.4 Функції та типологія конфліктів	226
III.5 Причини конфліктів	234
III.6 Основні стилі поведінки при розв'язанні конфліктів	236
III.7 Вихід з конфліктних ситуацій	241
III.8 Управління конфліктами	244
III.9 Стреси як наслідки конфліктів	249
Питання до матеріалу	269
ЗАКІНЧЕННЯ	271
ЛІТЕРАТУРА	272
Короткий термінологічний словник	276
ДОДАТКИ	283
I.	284
II.	327
III.	349
IV.	362

ВСТУП

Людина з вищою освітою не має права бути плебеєм. Вона повинна бути культурною, вихованою і всебічно розвинутою. Без соціально-гуманітарних дисциплін вища освіта була б неповноцінною, тому що саме вони формують людське в людині, намагаються віддалити людину від тварини і наблизити її до Вищого.

Етика і естетика, філософія і право, мистецтво і релігія завжди і всюди зверталися до проблем краси, добра і зла, справедливості і гуманності, сенсу життя і щастя людини.

У підприємстві, економічній та управлінській сферах все обертається навколо конкретних людей і будується на фундаменті їх особистих та службових відносин. Тому у цьому зв'язку важко переоцінити все те, що стосується людинознавства, людиноведення.

Для написання цієї книги були глибоко вивчені та проаналізовані такі напрямки: психологія управління, культурологія, етика, економічна психологія, конфліктологія, соціологія управління, етика бізнесу, психологія успіху, логіка, психологія влади, психологія ділових відносин.

Дана дисципліна як факультативна або предмет по вибору може бути запропонована для ознайомлення, як повністю, так і з окремими її частинами (одна або дві в будь-якому поєднанні), а також може бути використана при написанні курсових та дипломних робіт. Крім того, навчальний посібник може бути корисним в практичній діяльності бізнесмена, чиновника, менеджера.

ЧАСТИНА I. ЕТИКА, КУЛЬТУРА, БІЗНЕС

I.1 Етика

Етика (мораль, характер) – філософська наука, яка досліджує природу, сутність виникнення, розвиток, специфіку, структуру, функції моралі, її прояви у різноманітних сферах життєдіяльності. Говорячи коротко, етика – це мораль та моральність у різних сполученнях і проявах.

З'ясовуючи сенс життя, етика змушена вийти на основоположні онтологічні проблеми, зокрема буття людини як особистості. Етику, як науку нормативну, що визначає поведінку індивіда в конкретних випадках, цікавить передусім потенційне буття, світ належного. Проте, вона зважає і на реальні моральні стосунки людей, тобто на моральність. Етика – це не тільки стосунки між людьми, а й ставлення індивіда до світу, до життя.

Співвідношення моралі й етики можна передати такою моделлю: «мораль у собі» (уявлення, почуття, емоції, суб'єктивні вияви волі) – «мораль для нас» (мораль, «одягнена» в матеріальну оболонку мови і мовлення, тобто «омовлена» мораль і моральність) – етика, як теоретична модель моралі, її інтерпретація (тлумачення) та обґрунтування. Серцевиною цієї моделі є система категорій.

Основні категорії етики: добро і зло, моральний вибір, моральна вимога, моральні чесноти і вади, справедливість, совість (сумління), гідність і честь, ідеал (моральний), смисл (сенс) життя, щастя.

Етика знаходиться у взаємодії з іншими науками, і перш за все це філософія, психологія, логіка, культурологія та естетика. Наприклад, з аксіологією етику ріднить аналіз природи та сутності абсолютних безумовних цінностей, до яких належить передусім добро. Розв'язує етика і праксеологічні проблеми, зокрема створює зразкові і практичні моделі людських стосунків та засоби їх реалізації, пропонує певні і дуже корисні рекомендації. У цьому зв'язку існують: етика лікаря, етика психолога, педагогічна етика, етика бізнесу тощо.

I.2 Культура

Культура (означає – вирощувати, обробляти) – у повсякденній свідомості виступає як збірний образ, що об'єднує мистецтво, релігію, науку, а також фольклор, традиції, обряди, ритуали та ін. Вирощувати, обробляти мається на увазі людську душу.

Без культури, як і без суспільства людина не може існувати взагалі. Тому в загальному розумінні культура – це і є все наше життя. Культура означає історично певний рівень розвитку суспільства, творчих сил та здібностей людини, виражений в типах і формах організації життєдіяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. Виходячи з цього можна стверджувати, що культура може бути духовною (релігія, музика, театр, хореографія, обряди тощо) та матеріальною (пам'ятки культури, предмети старовини, археологічні знахідки

тощо), а може бути матеріально-духовною (палаці, картини, скульптури, ювелірні вироби та ін.).

Загального визначення культури немає, хоч інтуїтивно ясно, що це таке. Культура – зв'язок людей, а цивілізація – це сила речей. Культура – це середовище, яке зрощує і живить особистість. Культура надає сенсу багатьом нашим вчинкам. Тому змінювати будь-що в житті людей можна лише з огляду на це значне явище. Культура формується роками і десятиріччями, тому вона інерційна і консервативна. І багато нововведень не приживаються лише тому, що вони є протиріччями щодо освоєних людьми культурних норм і цінностей.

Коли ми говоримо «культурна людина» – ми маємо на увазі і рівень її світогляду, і начитаність, і манери, і вихованість, і навіть інтелігентність, а також культуру мови, культуру поведінки і культуру спілкування. Для культурної людини характерні: стриманість, привітність, вміння слухати і розуміти іншого, ввічливість, тактовність і, в першу чергу, доброта і чуйність.

I.3. Бізнес

В будь-якій економіці діяльність усіх фірм повинна кооперуватися. Ринок – це механізм, за допомогою якого продавці і покупці вступають у контакт і роблять бізнес. Що ж таке бізнес?

Бізнес – це не просто спосіб існування людини, який дозволяє їй (людині) робити гроші і одержувати прибуток. Шахраї також роблять гроші, але це не бізнес. Будь-які дії, що йдуть у

розріз із законом, ніколи не сприймалися ні населенням, ні державою як бізнес. Не випадково серед ділових людей популярна аксіома: «Бізнес, звичайно, не обходиться без елементів хитрості та гри, але ніколи не має справи з крадіжкою».

Лексично бізнес (англ. *business*) будь-яке заняття, справа, діло, що приносить дохід. Людина, яка займається бізнесом, – бізнесмен (англ. *businessman*), тобто ділок, комерсант, підприємець. Бізнес є комерційною справою діловитих, практичних людей, яка приносить їм прибуток. Якщо ж хтось займається важливою і благородною справою не з метою одержати зиск, то говорять про благочинність. Крім того, бізнес – це сукупність відносин між всіма його учасниками, які утворюють команду однодумців з метою одержання доходу, прибутку, розвитку фірми, підприємства, організації.

I.4 Культура поведінки

Ми всі, нібито, добре уявляємо собі що стоїть за словами «культура поведінки». Але ж корисно узнати наукове визначення цього поняття. Культура поведінки розкриває, яким конкретно чином здійснюються в поведінці вимоги моральності, який зовнішній вигляд поведінки людини, в якій мірі органічно, природно, безпосередньо ці норми поєдналися з її образом життя, стали повсякденними життєвими правилами. Наприклад, вимога поваги до людей у повсякденній поведінці виражається у вигляді правил ввічливості, делікатності, в тактовності, запобігливості, вмінні шанувати чужий час тощо.

З того часу, як існують люди, вони прагнуть задовольнити не тільки свої самі прості потреби – їсти, пити, одягатися, мати дах над головою. Люди прагнули задовольняти їх в такій формі, яка вважалася красивою і приємною як для кожної людини окремо, так і для всього суспільства.

Це прагнення до прекрасного в житті, естетизм, є нагальною потребою людини. І саме ця якість, разом з іншими, відрізняє людину від інших живих істот. З метою одержати задоволення або зробити приємне іншому, ми використовуємо предмети (піднятий капелюх, подаровані квіти), особливості одягу (вибір святкового і буденного, ділового і спортивного одягу, як ми розуміємо і оцінюємо обставини, відносимося до оточуючих).

Вченими підраховано, що людина на протязі дня вступає приблизно в 1500(!) контактів з оточуючими: з кимсь ми їдемо в транспорті, з іншими вчимося і працюємо, з третіми зустрічаємося в магазині або просто на вулиці. Наші життєві ролі дуже різноманітні: син, дочка, брат, сестра, сусід, колега по роботі, вчитель, людина, за якою ми стоїмо в черзі, у якої спитали про час, попросили поміняти гроші, співбесідник з нагоди переглянутого фільму та ін. Постійні контакти – це і радість, і смуток, бажання бути серед людей, бажати спілкування, бажання бути поміченим і зрозумілим.

Культура поведінки (к.п.) – це сукупність сформованих соціально-значимих якостей особистості, повсякденних вчинків людини в суспільстві, заснованих на нормах моральності, етики, естетичної культури. Вона виражає, з одного боку, моральні вимоги

суспільства, а з іншого – засвоєння положень, спрямовуючих, регулюючих і контролюючих вчинки і дії людей. Засвоєні людиною правила к.п. перетворюються у вихованість особистості. В к.п. органічно поєднані культура спілкування, культура зовнішності, побутова культура (задовольняння потреб); велике місце займає культура мови, вміння брати участь у полеміці, дискусії.

Культура поведінки – високий ступінь відповідності повсякденних вчинків і дій людини нормам моральності, етики, естетики. Вона досягається шляхом сформованості соціально значимих моральних якостей особистості, свідомого прийняття норм поведінки людини (в праці, в побуті, в спілкуванні з іншими людьми), в яких знаходять зовнішнє вираження моральні і естетичні норми такої поведінки. Якщо моральні норми визначають зміст вчинків, предписують, що саме повинні робити люди, то культура поведінки розкриває, яким конкретно чином здійснюються в поведінці вимоги моральності, який зовнішній вигляд поведінки людини, в якій мірі органічно, природно і безпосередньо ці норми поєдналися з її образом життя, стали повсякденними життєвими правилами. Наприклад, вимога поваги до людей стосовно до повсякденної поведінки виражається в правилах ввічливості, делікатності, в тактовності, у вмінні цінувати чужий час та ін. Вірність прийнятим на себе зобов'язанням з точки зору культури поведінки означає акуратність у виконанні обіцянок та поверненні позиченого, своєчасність і точність у здійсненні домовленостей та ін. Чесність за формою свого прояву співпадає з прямою, щирістю. В широкому плані в поняття культура поведінки

входять всі області зовнішньої і внутрішньої культури людини: етикет, правила поведінки з людьми і поведінки в громадських місцях, культура побуту, яка включає в себе характер особистих потреб і інтересів, взаємовідносини людей поза роботою, організація особистого часу, гігієна, естетичні смаки у виборі предметів вжитку; естетичні властивості притаманної людині міміки і пантоміміки, вираз обличчя та рухи тіла (грація). Особливо виділяють культуру мови, вміння грамотно, чітко і ясно виражати свої думки, не прибігаючи до вульгарних виразів. В певному сенсі до культури поведінки можна віднести культуру праці, здатність правильно організувати час і місце, знайти доцільні прийоми і операції для досягнення максимально корисних результатів та одержання високої якості вироблюваної продукції.

Культура поведінки розкривається в тому, як людина здатна розібратися в собі, оцінити свої вчинки та їх мотиви. М. Пришвін тонко зауважив, що ми завжди якщо і судимо самого себе, то судимо упереджено: або більше в сторону провини, або ж в сторону виправдання. Це неминуче коливання в ту чи іншу сторону і називається совістю, моральним самоконтролем.

Нерідко у повсякденній мові ми говоримо про «культурну поведінку людини» та про «поведінку культурної людини».

Культурна поведінка – це поведінка людини у відповідності з тими нормами, які напрацювало і яких дотримується дане суспільство. Воно включає певні манери, загальноприйняті способи спілкування, взаємовідносини з оточенням. Культурна поведінка має на меті правильну і красиву поведінку за столом, ввічливе

відношення до старших, до жінок, вміння тримати себе в товаристві (як у знайомому, так і в малознайомому), дотримання норм професійної етики та ін.

Правила поведінки можуть з часом змінюватись, разом з тим змінюється і манера поведінки. Ці правила у своїй сукупності представляють собою етикет, який регулює зовнішні прояви людських взаємовідносин. Етикет відноситься до зовнішньої культури людини і суспільства. В нього входять ті її вимоги, які набувають характеру більш або менш суворо регламентованого церемоніалу та в дотриманні яких має особливе значення визначена форма поведінки. Етикет у сучасних умовах (на відміну від традиційних суспільств, де він зводився до суворо канонізованого ритуалу), стає більш вільним і природнім, набуває сенсу повсякденного доброзичливого і шанобливого відношення до всіх людей, безвідносно до їх посади та суспільного положення. Увага до зовнішньої форми культури проявляється тут лише оскільки в ній відображуються уявлення про красу в поведінці і зовнішньому вигляді людини. Тоді ми говоримо про те, що будь-які вчинки і мотиви людської діяльності мають одночасно етичне і естетичне значення (цінність) і тому можуть бути оцінені, з одного боку, як прекрасне чи потворне, з іншої – як добро чи зло. Головне тут – сама поведінка, яка може бути, повинна бути культурною.

Однак культурна поведінка людини – це частина проблеми культури людських відносин. Інша її частина – поведінка культурної людини. У даному випадку акцент робиться на людині – яка вона, культурна чи некультурна? В якому плані слід говорити про

культурну людину? Вочевидь, що така людина, у якої знання етичних принципів, моральних норм, прийнятих в даному суспільстві, перетворилося на внутрішнє переконання, вилилось у моральне почуття. Критерієм культурності, вихованості виступає відповідність вчинку як прояву морального почуття з інтересами іншої людини. Тому більш широким поняттям, ніж сфера діяльності етикету, виступає культура почуттів, яка формується в процесі спілкування людини з природою, в трудовій діяльності, в міжособистісних контактах при опредмечуванні пам'яток матеріальної і духовної культури.

Отже, культура етичного мислення, культура почуттів, культура поведінки, етикет у своїй сукупності створюють цілісну систему моральної культури особистості. Кожний з цих елементів безпосередньо втілюється і в професійній етиці. В даному випадку мають на увазі, як правило, специфічні вимоги моральності, пов'язані з особливостями різних професій.

В культуру поведінки входять всі області зовнішньої і внутрішньої культури людини, такі як етикет, правила обходження з людьми і поведінки в громадських місцях; культура побуту, яка включає в себе характер особистих потреб і інтересів, взаємовідносини людей поза роботою. А ще організація особистого часу, гігієна, естетичні смаки у виборі предметів вжитку (вміння одягатися, прикрасити житло).

Культура поведінки розглядається як загальноприйнята форма зовнішнього вираження справжньої людяності. Тут культура поведінки тої чи іншої людини в певній мірі характеризує її

духовне і морально-естетичне обличчя, показує, наскільки глибоко і органічно вона засвоїла культурні надбання людства, зробила її своїм власним надбанням.

Реальна поведінка – це наші практичні дії, вчинки, які здійснюються у відповідності з певними правилами, моральними принципами. У даному випадку мова йде про співпадання етичних знань і моральної поведінки, що свідчить про високу моральну культуру особистості. Інша ситуація – це блюзнірство, розходження слова і діла та ін. При порівнянні поведінки будь-якої людини з загальноприйнятими нормами, моральними цінностями прийнято говорити про поведінку «нормальну», чи «з відхиленнями», девіантну. Тому, щоб зрозуміти людину, сенс її вчинків, характер поведінки, необхідно заглибитись у мотиви, якими вона керувалася в тій чи іншій ситуації. Лише усвідомивши мотиви, можна правильно судити про вчинки, реальну поведінку людини по відношенню до дійсного середовища, і передусім до інших людей, до самої себе.

Культурна людина, передусім, ввічлива, і це її важлива якість. Ввічливість, можливо, не сама важлива і не сама важкодостяжна з добродетелей. Важче бути, наприклад, принциповим, справедливим, мужнім. Але слід згадати, як полегшує людям життя ввічливість і наскільки ускладнює і навіть отруює його грубість, хамство. Значення ввічливості в людському спілкуванні важко переоцінити.

Дуже цінні людські якості – це вихованість і інтелігентність. Інтелігентність полягає не тільки в знаннях, але й в здатності до

розуміння іншого. Вона проявляється в тисячі і тисячі дрібниць. Інтелігентність – це терпиме відношення до світу, до людей.

В основі всіх хороших манер лежить турбота про те, щоб людина не заважала іншій людині, щоб всі разом почувалися комфортно. Треба вчитися не заважати один одному. Виховувати в собі треба не стільки манери, скільки те, що виражається в манерах, дбайливе відношення до світу, до суспільства, до природи, до свого минулого. Не треба запам'ятовувати сотні правил, а треба запам'ятати одне – необхідність уважного і ввічливого відношення до всіх людей.

Виходить, що культура поведінки людини в суспільстві – це вся людина, у всій сукупності не тільки зовнішніх проявів, але й внутрішніх якостей. А це означає, що на кожному з нас лежить відповідальність за власну культуру поведінки, за людей, які нас оточують, за наше майбутнє.

Бізнес-культура, культура ведення бізнесу або культура бізнес-діяльності спирається на такі соціальні цінності, як рівність, справедливість, повагу, злагоду, порядок. Така культура є складовою економічної культури, культури загалом і втілюється передусім у культурі управлінської діяльності.

Культура управлінської діяльності – сукупність прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень в управлінні, з одного боку, матеріально-виробничих процесів на підприємстві, ставлення людей до природи, з іншого – економічних (в тому числі організаційно-економічних, техніко-економічних та виробничих) відносин між людьми.

Ця культура втілюється в системі соціальних норм і цінностей, знань, світогляді, морально-етичних нормах діяльності, поведінці, свідомості, вмінні володіти собою і ще багато чому.

I.5 Етика бізнесу

Етика бізнесу (комерційної, підприємницької, будь-якої іншої дозволеної законом діяльності задля отримання прибутку) є складовою етики ділових відносин. Ці відносини охоплюють не тільки виробничу, організаційну, правову сфери, бо навіть дуже близькі люди (рідні, друзі, кохані) час від часу є їх суб'єктами, наприклад при розподілі спадщини, спільному придбанні житла, транспортних засобів або співпрацюючи в одній організації.

Загалом етика ділових відносин досліджує безособистісні, практично-утилітарні відносини людей з метою їх гармонізації, гуманізації, узгоджує їх з моральними вимогами. Проблемне поле етики бізнесу є вужчим і конкретнішим, ніж етики ділових відносин, оскільки її наукові інтереси обмежені сферою підприємницької, комерційної діяльності..

Етика бізнесу – складова етики ділових відносин, яка досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації.

Функціонування етики бізнесу пов'язане з неоднозначним трактуванням такої філософської проблеми, як сумісність (несумісність) бізнесу і моралі, а отже і науки про неї. Уже не одне

століття у західному світі вважають нормальним (природним) суспільство з ринковою економікою і нормальною (природною) поведінкою людини – ринкову поведінку. Неринкова поведінка розцінюється як ненормальна, неприродна, штучна, як потворний наслідок втручання у приватне життя особи зовнішніх щодо неї сил, передусім держави.

Для багатьох громадян, особливо старшого покоління, посттоталітарних держав, у тому числі й України, таке бачення людини поки що є неприйнятним. Вони вважають, що ринок, бізнес є сферою реалізації індивідуалістичних, егоїстичних інтересів людини, які породжують експлуатацію, економічне, соціальне відчуження людей і багато інших негуманних явищ суспільного буття. На їх погляд, подолати цю проблему можна лише на основі суспільної власності на засоби виробництва. Однак спроби побудувати суспільство на засадах суспільної власності, яка унеможливує функціонування ринкової економіки і відповідну поведінку людей, зазнали краху. З'ясувалося, що позбавлені змоги реалізувати власні егоїстичні, індивідуалістичні прагнення люди стають пасивними, безініціативними, нездатними самостійно приймати рішення і діяти, перекладають відповідальність за своє соціальне буття на державу, проявляють гіпертрофовані сподівання на «сильну руку», що породжує безліч моральних проблем.

Теоретико-методологічною основою наукового розуміння співвідношення етики і бізнесу є вчення про людину, її сутнісні сили, різноманітні відношення до світу (практично-утилітарне, моральне, естетичне тощо). Вступаючи у певне відношення, лю-

дина орієнтується на відповідні цінності: за естетичного відношення – на красу; за морального – на своє уявлення про добро; за практично-утилітарного – на користь, матеріальну вигоду. Йдеться про локально-ситуативні відношення людини до дійсності, в яких вона постає переважно в одній зі своїх ролей, виявляючи при цьому одну із своїх сутнісних сил. Інші її сутнісні сили у той час ведуть себе пасивно, а відповідні «відсіки свідомості» деактуалізуються, витісняються на периферію. Наприклад, за практично-утилітарного відношення послаблюється вплив моральних почуттів (вигода, особливо велика, паралізує совість), осліплюються естетичні, присипляються релігійні почуття (у гонитві за матеріальною винагородою віруючі іноді переходять на бік іновірців чи атеїстів).

Практично-утилітарне відношення до дійсності, яке історично передує всім іншим, характерне і для тварин (користь є основною рушійною силою їх поведінки). На основі цього відношення у процесі філогенезу (історичного розвитку) виникли всі інші відносини – моральні, естетичні, релігійні, котрі якісно відрізняються від практично-утилітарних насамперед своєю гуманістичністю, духовністю. Людина як суб'єкт практично-утилітарного відношення керується егоїстичними принципами і мотивами поведінки.

Прагнучи гармонізувати стосунки індивідів і соціальних груп, людство виробило відповідні противаги утилітарному егоїзму – право і мораль. Проблемами утвердження засобами права соціальної справедливості за приватної класності, ринкової еко-

номіки займається соціологія, а проблемами облагородження індивідуалізму та егоїзму засобами моралі – етика, насамперед етика бізнесу.

Історія гуманізації, облагородження практично-утилітарного начала в людині є складною і суперечливою. Тривалий час людина розрізняла предмети, явища світу, за критерієм «корисно – шкідливо». Вперше вона виокремила у своєму бутті красу, добро, священні на етапі зародження рабовласницького суспільства, коли почали формуватися могутні противаги утилітарного ставлення до дійсності – право, мораль, мистецтво, релігія. Однак ще дотепер прекрасне, добродієність ототожнюють з утилітарним, а добро розглядають не як моральний феномен, а як матеріальне благо, статок.

З розвитком людства змінювалися погляди на сутність і роль багатства. Античні мислителі одними з перших почали задумуватися над моральним буттям, не детермінованим матеріальною вигодою. Наприклад, Аристотель вважав, що щастя людини полягає не в благородному походженні, здоров'ї, багатстві й удачливості, а в благородній поведінці за будь-яких обставин. Він доводив, що чесноти є породженням розуму. За переконаннями Л.-А. Сенеки, наділений моральною стійкістю, непохитністю мудрець надає перевагу багатству, а не бідності, оскільки це відкриває для нього ширші можливості. Однак багатство відіграватиме в його житті службову роль, а в житті дурня – домінуючу.

Значний крок у подоланні утилітаризму було здійснено в епоху середньовіччя, коли передусім цінувалося не багатство, а

знатне походження. Відчутно вплинуло на цей процес християнство, яке утверджувало благородний, безкорисний характер морального ідеалу.

У Нові часи (із зародженням капіталізму) знову почало домінувати практично-утилітарне ставлення до дійсності, а в ранг основних життєвих цінностей було зведено власність, багатство, гроші, соціальне становище. Разом із забезпеченням суверенності особистості, захистом її прав і свобод, пробудженням ініціативи і творчих сил сформувалися передумови для пробудження людських пристрастей, загострення соціальних протистоянь. Очевидно тому німецький мислитель М. Вебер у своїй праці «Протестантська етика і дух капіталізму» (1905) стверджував, що досконалий підприємець має бути аскетом, а моральні засади як регулятор ірраціональних (несвідомих) людських пристрастей і поведінки, економічної змагальності, соціального антагонізму необхідні капіталізму для виконання своєї місії. Буржуазна держава могла існувати і розвиватися лише за умови гармонізації інтересів різних класів, соціальних груп, індивідів. З цією метою було обґрунтовано принцип розподілу економічної і політичної влади, оскільки право обмежує свавілля великих власників, стимулює ініціативу і високопродуктивну працю. Однак правове поле держави лише в загальних вимірах визначає принципи відносин у сфері підприємницької діяльності. У зв'язку з цим багато регулювальних функцій у цій сфері перебрала на себе мораль, якій властиві особливо гнучкі, а тому універсальні норми. Це означає, що бізнес є особливою, наділеною багатьма суперечностями, конфліктними ситу-

аціями сферою життєдіяльності, в якій сформувалася і функціонує специфічна мораль. Дослідженням її і переймається етика бізнесу.

Етика бізнесу послуговується основними принципами загальної теорії моралі, загальнолюдськими цінностями, які ця теорія обґрунтовує і захищає. Оскільки підприємницька діяльність породжує специфічну мораль, то етика бізнесу досліджує насамперед її специфіку. Вона не просто констатує факти, явища, процеси у бізнесовому середовищі, а всебічно аналізує підприємницьку мораль, яка постає в домінуючій громадській думці представників бізнесу, а також моральність у цій сфері (типові реальні стосунки людей) крізь призму відповідності їх уселюдським моральним нормам.

Функціонування моралі у бізнесовій сфері є складним і суперечливим процесом, що дало підстави багатьом філософам вважати мораль і бізнес несумісними, переконувати, що поняття «етика бізнесу» таїть у собі нерозв'язні суперечності. Йшлося про те, що за практично-утилітарного відношення людина орієнтується на користь, за морального – на свої уявлення про добро і зло. Носієм цієї суперечності є одна і та сама людина, і від неї, її загальної, моральної культури залежить примирення в ній цих протилежностей.

Безперечно, ефективна діяльність у сфері бізнесу передбачає майже постійне практично-утилітарне відношення людини до дійсності, за якого максимально актуалізуються знання, уявлення, емоції, ціннісні орієнтації, які обслуговують це відношення, і

деактуалізуються всі інші. Проте деактуалізація деяких сфер свідомості ще не означає цілковите витіснення з неї всіх, крім утилітарних, ціннісних установок.

Людина високої культури за будь-якої практично-утилітарної ситуації захищатиме моральні, естетичні, національні (віруюча – релігійні) та інші цінності, тому мораль і бізнес є сумісними настільки, наскільки людина здатна узгодити їх ціннісні установки. Очевидно, не позбавлені рації твердження, що абсолютизація користі приглушуватиме орієнтацію на добро. Однак орієнтація тільки на добро паралізуватиме волю бізнесмена, робитиме його нежиттєздатним в основній сфері життєдіяльності.

Мораль може утвердитися в бізнесі, апелюючи до підприємця не стільки як до суб'єкта морального відношення до дійсності, скільки як до суб'єкта практично-утилітарного відношення. Йдеться про обставини, які наводять на висновок, що дотримуватися норм моралі вигідно принаймні з огляду на перспективу.

Етика бізнесу розглядає взаємозв'язок цілей і засобів підприємництва, вплив дій підприємця на своє становище і становище працівників фірми, суспільства. До її компетенції належить дослідження моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і розподілу суспільного продукту. В цьому контексті вона найчастіше послуговується категорією «справедливість», розмірковуючи над різними вимірами справедливості конкретних законодавчих актів і норм. Водночас вона дуже чутлива до чинників, покликаних забезпечити гармонійне співвідношення інтересів власника й інвестора, роботодавця і працівни-

ка, замовника і постачальника, фірми і споживача. Не може вона бути байдужою і до таких питань, як існування бідності широких мис і зосередження значних багатств у руках незначної кількості населення, відносини малих і великих фірм, конкуренція, лобізм, ціноутворення, правдивість реклами.

Темпераментно реагує етика бізнесу на проблеми збереження навколишнього природного середовища. З цих та багатьох інших питань вона переконує, що мінімальний моральний обов'язок бізнесу полягає в тому, щоб не шкодити суспільству, людині, довкіллю.

Попри безумовну формальність, нерідко імперативність своїх положень, етика бізнесу має бути особливо динамічним феноменом, щоб не тільки не гальмувати процеси у сфері бізнесу, а й стимулювати їх розвиток у напрямі утвердження все вищого рівня справедливості і гуманізму. Моральні аспекти бізнесу на макрорівні залежать від держави, її міжнародних зобов'язань, на мікрорівні – від підприємця, культури внутріфірмової поведінки. Це зобов'язує етику бізнесу приділяти особливу увагу особі керівника (менеджера), оскільки людина, яка займається бізнесом є не тільки особистістю і громадянином, а й керівником певних груп людей, що накладає на неї додаткові обов'язки. Досліджуючи ці обов'язки, а також необхідні для їх реалізації умови, етика бізнесу аналізує типові ситуації крізь призму основних своїх принципів і вимог. Багато уваги приділяє вона тим аспектам відносин бізнесу і суспільства, які за певних умов можуть завдати шкоди людям, породжувати несправедливість або деградацію особистості. Наприклад, вона не може залишитись

байдужою до такої проблеми, як участь відомих спортсменів у створенні іміджу підприємств, які виробляють слабоалкогольну продукцію, її реклама до чи після спортивних телепрограм тощо. Це означає, що етика бізнесу не може залишити поза увагою соціальний аспект цієї діяльності. З'ясовує та аналізує вона й основні типи моральних проблем, перед якими опиняються підприємці, моральні аспекти прийняття ділових рішень на мікро- і макрорівнях.

Наявність переконливої етики бізнесу ще не є абсолютною передумовою досконалого законодавства у сфері бізнесу, високої моралі підприємців. Однак вона може відіграти істотну роль у приборканні негуманних, несправедливих економічних дій, сприяє гуманізації економічної політики держави, формуванню цивілізованих гуманних норм у сфері підприємницької діяльності, утвердженню раціональних засад організації бізнесу, управлінню ним, розподілу й використанню його результатів. В іншому разі вона приречена на експлуатацію демагогічних фраз, пустослівних розмірковувань, якими прикриваються жага багатств і гонитва за живою, здирництво, економічна експлуатація, знищення природи, привласнення національних багатств обмеженою кількістю осіб, нехтування соціально-економічними та іншими правами людини, аморальна поведінка виробника і продавця товарів і послуг.

Формування високої підприємницької моралі передбачає підпорядкування індивідуальних дій загальнолюдському стандарту відносин у сфері бізнесу, використання національних традицій ділової взаємодії.

І.6 Етикет

Етикет – слово французького походження. На одному з пишних і вишуканих прийомів у короля Людовика XIV гостям вручали картки з перерахуванням деяких потрібних від них правил поведінки. Від французької назви картки – «етикетка» і народилося слово «етикет», яке увійшло згодом до мов багатьох країн. Поняття «етикет» включає форму, манеру поведінки, правила чешності і ввічливості, прийняті в тому суспільстві, де живе кожен з нас. Значна частина правил етикету прийшла до нас з минулого, і навіть із стародавнього світу. Незначні правила і правила, які не мали великої користі, відсівалися у міру історичного розвитку. Зберігалися для нащадків лише найбільш раціональні з них, перевірені часом.

Зрозуміло, етикет сьогоденішнього дня далекий від хороших манер часів французького короля. Але все ж таки, зауважимо, що значна частина його правил прийшла до нас з історії, а деякі – навіть з древньої історії. Сучасний етикет наслідує звичаї і традиції поведінки усіх народів. З часів Древнього Риму прийшов до нас звичай гостинності. Столові прилади, правилами користування якими іноді нехтують, були в шані вже у древніх єгиптян. А уміння їсти красиво і безшумно завжди вважалося необхідним компонентом культури, великою гідністю.

Сучасний етикет наслідує звичаї практично усіх народів від сивої давнини до наших днів. У основі своїй ці правила поведінки є загальними, оскільки їх дотримуються представники не лише

якогось певного суспільства, але й представники найрізноманітніших соціально-політичних систем, існуючих у сучасному світі. Народи кожної країни вносять в етикет свої поправки і доповнення, обумовлені суспільним устроєм країни, специфікою її історичної будови, національними традиціями і звичаями.

Правила хорошого тону, культура мовлення, етикет – усе це синоніми, з яких для скорочення виберемо в якості основного, – «етикет». Слово етикет в російській мові має значення, як сукупність правил поведінки, що стосуються відношення до людей (обходження з оточенням, форми звертання і привітань, поведінка в громадських місцях, манери і одяг).

Дійсно, етикет виражається в самих різних сторонах нашої поведінки. Наприклад, велике значення можуть мати хода, жестикуляція, інтонація, погляд, улюблені вирази і пози людини. Все це – елементи етикету, манери.

Етикет – це зовнішня сторона людських взаємовідносин, які склалися в даному суспільстві і підтримують даний порядок спілкування, прийняті ритуали і манери поведінки. Етикет входить в поняття культури поведінки, яке, однак, ним не вичерпується хоч би тому, що включає в себе не тільки стандартні, «етикетні», але й нестандартні форми поведінки, які набули в сучасному суспільстві достатньо широкого розповсюдження. Ми розглянемо ту сторону культури поведінки, яка відноситься до етикетних вчинків, до етикету.

Ми кожного дня зустрічаємося з багатьма людьми. І від того, як проходять ці зустрічі, дуже залежать і настрої людей і наші

майбутні відносини з ними. В етикеті немає дрібниць. Один і той же вчинок, що навіть незначно порушує загальноприйняті норми, одними сприймаються байдуже, а іншими – з образою. Тому краще в таких ситуаціях намагатися до максимальної ввічливості.

Важливою називають поведінку, яка відповідає прийнятим у даному суспільстві правилам пристойності і манерам, які в значній мірі мінялися історично, та й сьогодні досить різноманітні у різних народів. Але за всією цією строкатістю правил і форм поведінки проступає те, що є головним у ввічливості: увага і повага до оточуючих.

Розрізняють декілька видів етикету, основним з яких є:

***придворний етикет** – суворо регламентований порядок і форми обходження, встановлені в палацах монархів;

***дипломатичний етикет** – специфічна форма поведінки дипломатів та інших офіційних осіб при контактах один з одним на різноманітних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах.

***військовий етикет** – пакет загальноприйнятих в армії правил і манер поведінки військовослужбовців у всіх сферах їх діяльності;

***загальногромадянський етикет** – сукупність правил, традицій і умовностей, яких дотримуються громадяни у спілкуванні один з одним;

***діловий етикет** – правила, манери, неписані закони, необхідні при ділових контактах.

З плином часу, враховуючи зміни умов життя людства, зростання рівня освіти і культури одні правила поведінки змінюють-

ся іншими. Те, що раніше вважалося неприйнятним, стає загальноприйнятим, і навпаки. *Але вимоги етикету не є абсолютними:* дотримання їх залежить від місця, часу і обставин. Поведінка, яка неприпустима в одному місці і при одних обставинах, може бути доречною в іншому місці і при інших обставинах.

Норми етикету, на відміну від норм моралі є умовними, але носять характер неписаної угоди про те, що у поведінці людей є загальноприйнятим, а що ні. Кожна культурна людина повинна не тільки знати і дотримуватись основних норм етикету, але й розуміти необхідність певних правил і взаємовідносин. Манери переважно відображають внутрішню культуру людини, її моральні та інтелектуальні якості. Вміння правильно поводити себе в суспільстві мають дуже велике значення: воно полегшує встановлення контактів, сприяє досягненню взаєморозуміння, створює хороші, стійкі взаємовідносини.

Слід відзначити, що тактовна і вихована людина поводить себе у відповідності з нормами етикету не тільки на офіційних церемоніях, але й дома. Справжня ввічливість, в основі якої лежить доброзичливість, обумовлюється тактом, почуттям міри, яке підказує, що можна, а чого не можна робити за тих чи інших обставин. Така людина ніколи не порушить громадський порядок, ні словом, ні вчинком не скривдить іншого, не буде зневажати чийось гідність.

Суть і значення етикету визначається внутрішньою готовністю одної людини допомогти іншій і тим, що називається делікатністю, тактовністю. Іншими словами, не нав'язувати свого това-

риства, залишаючись ввічливим; прагнути не заважати іншим, залишаючись вільним у скоєнні власних дій. А це означає, в решті решт, що не можна галасувати і перебивати в розмові інших. Бажаючи виказати свою думку (в тому числі і заперечення, негодження зі словами або діями інших), треба спочатку вислухати співрозмовника до кінця і взнати, чи готовий він вислухати вашу точку зору.

Етикет включає в себе не тільки мовні форми вираження ввічливості, співчуття. Етикет мови і дій не повинен вступати в протиріччя з зовнішнім виглядом людини, її одягом. Одягаючись (і навіть ще раніше – купуючи одяг), треба мати на увазі, що одяг, хода, манера стояти, сидіти, навіть сміятися, створюють певну знакову систему; так чи інакше одягнута людина про щось заявляє, щось повідомляє про себе іншим.

Етикет, як уже згадувалось, регулює спілкування, взаємодію людей. Бути хорошим співбесідником значить знати предмет розмови, тобто розуміти про що говориш, і викладати власні судження не тільки правильно, але й цікаво. Треба серйозно, з розумом відноситися до етикету, до вміння спілкуватися. Правило досить просте: те, що може бути неприємне вам, неприємне і для оточуючих.

Вміння управляти своїми емоціями набуває важливого значення при спілкуванні з людьми. Вихована і культурна людина ніколи не випліскує свій поганий чи хороший настрій на оточуючих. Гарні манери мають на меті, що той, кому вони притаманні, ні словом, ні дією, ні поглядом не покаже свого роздратування та незадо-

волення, а найкращим засобом подолати в собі негативні емоції є доброзичливість, увага, вміння вислухати співрозмовника, допомогти йому у разі необхідності. Дуже ціниться в етикеті посмішка.

Одним з основних принципів сучасного життя є підтримка нормальних відносин між людьми і прагнення уникнути конфліктів. В свою чергу повагу і увагу можна заслужити лише при дотриманні ввічливості і стриманості.

А вихованість? Чим же вона відрізняється від ввічливості? Можна сказати так: вихованість – це ввічливість, яка перейшла у звичку.

Етикет був і залишається необхідним сучасній людині, він не постарів з віками, а скоріше, навпаки. Необхідно вміти вести себе вдома і в товаристві так, щоб заслужити загальне схвалення і при цьому не образити гідності іншої людини. Це і вихованість, і культура, і просвіта.

I.7 Діловий етикет

Враховувати норми поведінки, які існують у кожного народу і в кожній країні, дуже важливо і при контакті представників різних культур на ділових зустрічах. На протязі розвитку цивілізації характер ведення переговорів і процеси, пов'язані із взаємопроникненням національних стилів спілкування, мають все більше значення.

Цінностями, що мають національну основу та мають найбільший вплив на людину, є звичаї і традиції, придбані ще в ди-

тинстві. Національні особливості грають велику роль в кожній конкретній ситуації. При співробітництві, коли інтереси сторін співпадають, національні відмінності можуть не дуже впливати на ведення справ, але в конфліктній ситуації дуже впливають на ділові відносини.

Якщо національні і культурні відмінності стають значними, то учасники міжнародного спілкування повинні дотримуватись єдиних норм і правил. Міжнародні зв'язки, які дуже бурхливо розвиваються, обміни в різних галузях науки, культури, бізнесу та освіти прискорюють процеси зближення ділових людей. Так людина, яка одержала в Америці освіту, не являючись американцем за походженням, засвоює особливості американського мислення і поведінки, і її стиль на перемовинах в цілому буде американським, хоч і збереже риси, притаманні її національному характеру.

Цікаво, що представники різних країн не тільки ведуть перемовини і ділові зустрічі по-різному, а також сприймають один одного різним чином.

Представники ділових кіл повинні не тільки добре знати правила етикету, але й неухильно дотримуватись їх в своїх практичній діяльності.

Американці. В спілкуванні один з одним вони прості та неофіційні, при цьому їх не бентежить різниця в суспільному положенні або у віці. Дух змагання притаманний їм на роботі, в сім'ї, в дружбі, на відпочинку, в спорті та ін. Про успіх в житті американці здебільшого судять за кількістю зароблених грошей.

В розмовах вони не терплять пауз і люблять задавати багато питань: як правило ці питання прямолінійні і можуть носити особистий характер. У неформальній обстановці, за столом, може видаватися можливість поговорити про хобі, про сім'ю, але краще уникати розмов про політику і релігію. Якщо Вас запросили додому, принесіть у якості подарунка сувенір чи пляшку вина.

Професіоналізм і компетентність – стиль ділового спілкування американців. Вони знають, що в організації будь-якої справи немає дрібниць, до переговорів готуються ретельно, не нехтуючи нічим, що б могло зашкодити успіху справи, хоч їм не притаманна педантичність і дріб'язковість. Пунктуальність – ще одна характерна риса жителів Сполучених Штатів. Вони живуть за розкладом, який складають на кожний день, тому на ділові зустрічі ніколи не запізнюються.

Звертаються один до одного на ім'я, незалежно від віку та статусу, тим самими підкреслюючи не тільки діловий, але й товариський характер переговорів, прагнучи при ділових бесідах до неформальної атмосфери.

Американці цінують у людях чесність і відвертість, не витрачають часу на формальності, а переходять відразу до суті справи. Незалежність і самостійність, сформовані з дитинства, привчають американців покладатися лише на себе.

Французи. Французи не вирізняються сторогою пунктуальністю, на прийомах часто дотримуються правила: чим вище статус гостя, тим пізніше він приходить. Бути запрошеним на вечерю с діловим партнером вважається у Франції виключною честю.

У Франції, де люблять і вміють блиснути словом мовчазна людина не котується. Розмова у французів носить невимушений характер і йди з виключною швидкістю. Швидкість мови у них одна з самих великих у світі.

Французькі бізнесмени ретельно готуються до майбутніх переговорів. Вони люблять досконально вивчити всі аспекти і наслідки пропозицій, що поступають. Переговори ведуть достатньо жорстко.

Англіїці. Незалежність англійців, яка граничить з відчуженістю, є основою людських відносин. Англіїці в своїй мові старанно уникають особистісних моментів. Їм притаманні такі риси, як стриманість, схильність до недомовленості, педантичності.

Вміння терпляче вислухати співрозмовника, не заперечуючи йому, не завжди свідчить про згоду. Якщо погоджені строки і програма перебування, нема необхідності повідомляти партнерам про своє прибуття і адресу. Обмін потискування рук прийнятий тільки при першій зустрічі, у подальшому англійці задовольняються простим усним привітанням.

Німці. Ділові зв'язки з німецькими фірмами можна встановити шляхом обміну листами з пропозиціями про співробітництво. При укладенні угод німці зазвичай наполягають на жорсткому виконанні прийнятих зобов'язань, а також на умовах сплати високих штрафів у випадку їх невиконання. Звертатися до них слід за прізвищем (а якщо є титул, то з вказівки титулу), а не на ім'я, як це прийнято у американців. Німці відрізняються працьовитістю, старанністю, пунктуальністю, обачністю.

В Німеччині дуже рідко запрошують ділових партнерів додому. Якщо ж таке запрошення було зроблене, то не забудьте принести букет квітів господині дому.

Японці. На відміну від багатьох інших намагання встановлення ділових контактів з японськими фірмами шляхом листування і телефонного спілкування, як правило, малоефективне, тому що:

- більшість діючих на національному ринку малих і середніх фірм ведуть свої справи на японській мові і контакти з ними потребують перекладача;

- японські підприємці дуже педантичні і прискіпливо відносяться до прийнятих на себе зобов'язань, а отже, не знаючи партнера, не схильні мати з ним ділових стосунків;

- в японських фірмах діє досить складна процедура прийняття рішень;

- японські підприємці віддають перевагу особистим бесідам.

Важливим елементом правил хорошого тону є поклони. Причому п'ятнадцяти, наприклад, поклонів достатньо лише для простого привітання. Щоб створити хороше враження, треба кланятися сорок п'ять разів. Особливу повагу виражають сімдесят поклонів. А найбільш поважну особистість привітають, уклонившись дев'яносто(!) разів підряд. Незвичній європейській людині, іноді буває дуже складно це зробити. При знайомстві необхідно обмінятися своїми візитними картками.

Японців як націю крім високої організованості і акуратності відрізняє почуття гумору і самокритичності, Посмішка або сміх в

Японії можуть означати різне – це і ознака товариськості, і вираження стриманості, скритності, і відверте вираження емоцій, і ознаку незручності, яка викликана скрутним становищем. Японці приділяють багато уваги розвитку особистих відносин з партнерами під час неофіційних зустрічей. Якщо одержане запрошення в ресторан традиційно японської кухні, необхідно звернути увагу на взуття і шкарпетки – прийдеться знімати взуття.

Основні риси етикету вирізняються універсальністю, тобто вони є правилами ввічливості не тільки у міжнародному спілкуванні, але й у себе вдома. Але часом буває, що добре вихована людина потрапляє у скрутне становище. Частіш всього це стається, коли необхідно знання правил міжнародного етикету. Спілкування представників різних країн, різних політичних і релігійних поглядів, національних традицій і психології, устрою життя і культури потребує не тільки знання іноземних мов, але й вміння поводити себе природно, тактовно і з гідністю, що вкрай необхідно і важливо на зустрічах з людьми інших країн. Цьому слід вчитися все життя.

Правила ввічливості кожного народу – це дуже складне поєднання національних традицій, звичаїв і міжнародного етикету. І де б ви не були, в якій би країні не знаходилися, господарі мають право очікувати від гостя уваги, інтересу до своєї країни, поваги до своїх звичаїв.

В манері поведінки людина проявляє рівень своєї культури, виховання (манера палити, потискати руку, розмовляти тощо). Багато російських і українських бізнесменів, потрапивши за кордон, з істинно слов'янським розмахом кидають на вітер великі

суми, купуючи маєтки або програючи в казино, чи ресторанах. В цивілізованому суспільстві це не прийнято. Тут не прагнуть до демонстрації багатства. Це чисто варварська риса. Від вашої поведінки і способу спілкування з представником іншої культури залежить його відношення до вас.

Коли приходиш у банк або комерційну фірму, в очі впадають інтер'єри європейського рівня: стильний дизайн, дорогі меблі і картини, сучасна оргтехніка. Велике значення надається оформленню робочих кабінетів, залів для нарад, переговорних кімнат, приміщень для співробітників. Так, кабінети обставляються розкішними меблями і нерідко прикрашаються антикварними творами мистецтва. Загальноприйнятими є такі символи успіху і добробуту, як спільні фото керівників з відомими політичними і громадськими діячами, фото дружин і дітей, рідкісні колекції, дорогі сувеніри, привезені з різних країн. Словом, в кабінетах і приміщеннях банків і фірм, можна побачити все, що говорить про значимість, вплив, багатство і культуру їх власників.

Демонстрація високого рівня професіоналізму і пов'язаного з ним соціально-економічного статусу проявляється також в тому, що банківська і комерційна сфери висувають певні вимоги до співробітників відносно їх одягу, поведінки і манери триматися. В установах і організаціях загальноприйнятим стає стриманий, строгий стиль. Чоловіки віддають перевагу темним костюмам класичного крою з дорогих тканин, білій сорочці, строгій але модній краватці. Вони ретельно слідкують за тим, щоб у одязі обов'язково проявлялись атрибути заможності і багатства: доро-

гий годинник на руці, солідний дипломат або портфель з замком, дороге взуття. Придається значення і таким деталям, як інкрустована ручка, шкіряна папка для паперів, золота оправа для окулярів. Ділові жінки також дотримуються строгого стилю в межах загально прийнятих правил, однак в їх одязі яскравіше проявляється індивідуальність. Дорогі, переважно золоті прикраси, гарне модельне взуття, ділові і в той же час елегантні костюми, вишуканий парфум.

В банках і організаціях не зустрінеш галасливих і демонстративно розкутих людей. Тут здебільшого цінять відчуття власної гідності, діловитості, зібраності, вміння контролювати власні емоції, спілкуються в стриманій, «закритій» манері, професійно і інформативно. В цілому, по тому, як підтримують взаємовідносини, одягнені, і ведуть себе ділові люди, можна судити про їх інтелектуальні і професійні якості, а також, що дуже важливо, про статус банківської установи або фірми, в якій вони працюють. В цих зовнішніх деталях, які вдаються в око відвідувачам і клієнтам, проявляється певний «діловий» стиль, елементи корпоративної культури і етикету, розвинутих у всьому світі.

Не дивлячись на те, що розробленої спеціальної системи ділового етикету в нашій країні ще не існує, все ж деякі її основи можна описати.

Спочатку зупинимося на морально-етичних правилах професійної поведінки і манери тримати себе в банківській установі чи фірмі.

Правило I. Досвід показує, що в діловій сфері більше всього ціняться такі етичні норми відносин, як *чесність і надійність*. Ці моральні вимоги висуваються до колег і партнерів не просто через прагнення «мати з усіма гарні стосунки». В психологічному плані чесність і надійність – це прояв у зовнішній поведінці менеджера його внутрішньої настанови на *стабільність* і підтримку з партнерами довгострокових, а не короткочасних відносин.

При демонстрації чесності і надійності партнеру дають зрозуміти, що він отримує певні гарантії, організовуючи взаємодії саме з даною організацією. Простіше кажучи, бути чесним і надійним – вигідно, і з соціальної, і з фінансової точки зору.

Правило II. Останнім часом ділові люди все частіше говорять і про таку якість, як *обов'язковість*. Це також не випадково. В першу чергу ціняться відносини, перевірені роками, а новачків довго вивчають, перед тим як зробити їм довіру. Із записника видаляється або помічається особливим значком телефон партнера, який виявив необов'язковість, здійснив підробку чи обман. Ділова характеристика такого партнера передається по особистим каналам і сформуванню позитивне відношення до себе йому буває дуже нелегко. Дійсно, ділова репутація створюється роками, а втратити її можна в лічені хвилини без права на «реабілітацію».

Правило III. Багато менеджерів називають важливу етичну проблему ділових відносин, пов'язану з пошуком «золотої середини» між необхідністю *конкуренції* і розумінням поняття *співробітництва*. Ці дві стратегії ділової поведінки ніби «зважуються» на внутрішніх «терезах» керівника: аналізуючи ситуацію і

свої цілі, він приймає рішення чи з акцентом на боротьбу, чи спи-
раючись на бажання знайти компромісний варіант.

Яка стратегія зараз переважає в російських і українських банках, точно сказати важко. Досвід показує, що багато людей стараються піти на прийнятний для обох сторін компроміс, з тим, щоб зберегти потрібні ділові відносини. Формуються системи ділових зв'язків людей, які підтримують і захищають один одного і своїх партнерів, надають один одному певні послуги.

Правило IV. В діловій сфері важливо дотримуватись норм *службової субординації*, заснованої на обов'язковому підпорядкуванні молодших старшим, правилах службової дисципліни і розмежуванні професійних повноважень.

Чітка субординація має на меті: владу і підпорядкування, виконання, контроль, координацію своїх дій з діями інших співробітників того ж рівня, заборону на дії підлеглого через голову свого безпосереднього керівника, визначення «рамки компетенції» в прийнятті управлінських рішень, фіксацію службових прав і обов'язків.

Необхідність підтримки налагодженої субординації відносин в діловій сфері, правда, має і негативні наслідки. Багато працівників відмічають, що відносини стають формальними і сухими. Люди працюють роками, спілкуючись тільки на діловій основі і практично не знаючи один одного особисто. Відсутня можливість проявити свою індивідуальність. Навпаки, система нівелює особистість працівника, заставляючи його бути «гвинтиком»: завжди спокійно-доброзичливим, стриманим і виконавчим. Не

можна просто пошуткувати або проявити особисте відношення, як у взаємовідносинах з колегами, і особливо якщо перед тобою – керівник, вищий за тебе за рангом. Не можна піти проти волі начальства, виказати свою точку зору, прийняти своє рішення.

Але негативні наслідки формалізації ділових відносин можуть бути нейтралізовані, якщо співробітники того чи іншого закладу будуть мати можливість проводити спільний відпочинок, організовувати спортивні заходи, відмічати свята тощо. Зняття негативних наслідків вимог до підтримки службової ієрархії можуть сприяти також і психологічні тренінги, які проводяться у дні відпочинку в пансіонатах.

Правило V. Відданість співробітників своєму банку або фірмі – вірна ознака наявності в даній установі особливої корпоративної культури. Частіше за все керівники захищають своїх виконавців, оскільки розглядають останніх як частку самих себе. Працівники, в свою чергу, уникають критикувати керівництво в спілкуванні із зовнішніми партнерами, тому що в них розвинене почуття спільності. У банківських установах і фірмах, в яких є позитивний клімат, люди налаштовані більше цінити позитивні сторони своєї роботи і не зациклюватись на недоліках.

Здавалось би, формування даних морально-психологічних правил – це «лірика», не більше. Однак це зовсім не так. Фірма, в якій керівництво надає значення факторам нематеріального характеру, як правило, досягає успіху, оскільки, давно помічено, що культурою починають опікуватись, в першу чергу, люди багаті і впевнені в собі. Банки і фірми, які не мають впевненого поло-

ження в діловому світі, зайняті тільки одним – жорсткою боротьбою за виживання, їм не до такої розкоші, як культура. Тому відізнити надійну фірму від інших можна ще і за ознакою уваги її керівництва до морально-етичних питань праці.

Правила ділового етикету регламентують поведінку працівників під час організації презентацій, ділових зустрічей і переговорів з партнерами. Презентації організують, як правило, з нагоди заснування нового банку або фірми. На презентацію запрошуються політичні і громадські діячі, підприємці, банкіри, спонсори, представники різних фірм. Зміст презентації затверджується відповідними документами. Плануються регламент в часі (дата і час проведення, тривалість зустрічі).

Головна мета презентації – спілкування людей між собою. Тому зазвичай на презентаціях не існує жорстких правил поведінки, все простіше і затишніше. В розмовах можна торкатися не тільки ділові теми, але й обговорювати свої хобі, захоплення, інтереси. На представницьких зустрічах зазвичай пропонуються легкі закуски і напої, які організуються у вигляді «шведського столу», з тим, щоб гості могли вільно пересуватися і мати широкий вибір для спілкування.

Під час презентацій ділові люди обмінюються візитними картками із цікавими для них партнерами.

Візитні картки ще недавно були для нас рідкістю. Зараз візитки є обов'язковим атрибутом ділової людини. Візитну картку можна розглядати як форму ненав'язливого і стриманого знайомства, оскільки при врученні візитки партнер не становиться в

умови обов'язкового підтримування контакту, його тільки інформують про наявність даної установи і конкретної посадової особи. Візитки зручні ще і тим, що вони можуть бути покладені в якості оформлення до сувеніра або подарунка під час знайомства з метою підкреслення його ділового характеру і в той же час створення можливості зворотного зв'язку. Візитка друкується на цупкому папері і являє собою невеликий прямокутник. На одному боці вказаний текст на українській мові, на іншій – на англійській мові або на мові країни перебування. На візитці фіксуються: символ або емблема банку чи фірми, повна назва установи, прізвище та ім'я ділової особи, посада, повноваження, сфера професійних інтересів, поштова адреса, телефон, факс, телекс. Як правило, установа забезпечує своїх співробітників фірмовими візитками, які мають прийняту в даній установі емблему і надруковані на однотипному папері.

Що можна взнати про фірму, розглядаючи візитку її керівника або співробітника? Можна взнати: знаходиться фірма в центрі міста чи на його околицях; має власну будівлю чи орендує приміщення. Наявність номерів внутрішнього і телефонного зв'язку вказує на те, що у фірми є власний комутатор, а відтак, вона має багато чисельний персонал і є солідною.

Існують стандартні візитні картки (вручаються для формального представництва, без вираження настрою для продовження знайомства) і візитки для спеціальної мети, наприклад візитки, на яких разом із службовим вказуються і особисті телефони – домашній, мобільний і телефон дачі для більш близького знайомства.

Але в Україні часто користуються візитками першого типу, на яких за бажанням партнер може приписати свої особисті телефони. В діловій сфері не прийнято спеціально просити свого співрозмовника це зробити, але якщо він в знак особливої довіри і схильності робить такий жест, це дуже ціниться.

На ділові зустрічі і переговори запрошуюються ділові партнери: основний представник і супроводжуючі його особи. Ділові зустрічі і переговори – це офіційні заходи, тому до чіткості їх організації висуваються жорсткі вимоги. Детально проробляються мета зустрічі та її зміст, підготовлюються відповідні документи. Планується регламент часу (дата, час проведення, тривалість зустрічі).

Велике значення має оформлення переговорних кімнат, які є в багатьох фірмах. Бажано такі зустрічі проводити в просторих, світлих приміщеннях. При оформленні переговорних кімнат не слід захоплюватись білим кольором, як це робиться в деяких банках і фірмах. Оскільки білий колір неінформативний і «холодний». Слід також уникати занадто частих штрихів червоного кольору, який вносить напругу і для багатьох – це колір боротьби. Найкращі кольори – нейтрально-сірий, світло-коричневі кольори дерева, світло-зелені з відтінком жовтого. Більшість людей взагалі добре реагують на не яскравий жовтий колір, оскільки він асоціюється з теплом, з не пекучим сонцем.

Необхідно також продумати форму стола в переговорній кімнаті. Відомо, що круглий стіл – це символ спільності і об'єднання. При розподілі місць переговорної грипи в коло зні-

маються статусні відмінності. За круглим столом люди скоріше знаходять спільну мову і частіше виникає порозуміння.

За квадратними або прямокутними столами люди частіш ведуть себе або надмірно пригнічено і пасивно, не проявляючи своєї позиції або ж ідуть на активний конфлікт і протистояння. Однак не слід повністю нехтувати квадратними чи прямокутними столами. Все залежить від характеру зустрічі. Якщо треба підкреслити ієрархію влади і підпорядкованості, або ж статусні відмінності, слід віддати перевагу саме таким столам. Особи, які мають більш високе посадове положення, сідають у голову стола, інші учасники розміщуються по обидві його сторони. Причому найближчі помічники сідають ближче до своїх лідерів.

Досвідчені перемовники організують спеціальні переговорні команди. Зауважимо, що на зустрічі повинні бути присутні як мінімум три працівника: керівник того чи іншого рівня і два його заступника. Керівник займає активну позицію на переговорах, веде розмову, вступає в діалоги. Перший співробітник спостерігає за переговорною ситуацією, а другий фіксує інформативні моменти розмови. Таким чином в переговорній команді повинні бути представлені три основні комунікативні позиції: активного ведучого, спостерігача і протоколіста.

Особливо треба зупинитися на функціях спостерігача. Він не має активної позиції в діловій бесіді, однак його значення важко переоцінити. Спостерігач уважно відслідковує переговорний процес, оцінюючи нюанси вербальної і невербальної поведінки партнерів і намагаючись не упустити ніякої, на перший погляд, дрібниці, яка

може вислизнути від уваги активного лідера. В перервах або після закінчення ділової зустрічі керівник і працівник-спостерігач аналізують результати з урахуванням інформації, одержаної шляхом спостереження. Така інформація буває напрочуд точна відносно характеристик партнерів, які беруть участь у переговорах а також їх прихованих цілей і намірів.

На ділових зустрічах і переговорах часто організуються легкі закуски, сніданки, обіди, вечері. В цьому випадку працівники мають можливість проявити не тільки свої ділові якості, статус і владу, але й культуру, статки і добробут. Сервірування столу, рівень і якість наїдків, які подаються, якість обслуговування, а також сорти вин, якщо вони мають місце, – у всьому цьому видно статки і добробут банку і фірми. Культура присутніх проявляється у вмінні користуватися приборами, у виборі і поєднанні блюд, у вмінні вести розмову за столом і, що досить важливо у мистецтві вибору і дозуванні напоїв.

Досвід показує, що всім цим навичкам необхідно спеціально вчитися, оскільки саме по тому, як людина поводить себе за столом, можна дати їй безпомилкову оцінку. Можна, наприклад, побачити її соціальне походження, її темперамент, рівень розвитку самоконтролю, оцінити її відношення до життя і своїх партнерів, її слабкі сторони.

Тут неможливо докладно описати всі тонкощі столового етикету, зупинимося лише тільки на тих його моментах які пов'язані із створенням позитивної психологічної атмосфери спілкування партнерів під час ділового сніданку, обіду або вечері.

Першочергове значення мають стиль і манера, з якими людина тримається за столом. Позитивне враження виникає тоді, коли людина вміє поводити себе спокійно, вільно і природно, навіть при не зовсім строгому дотриманні правил етикету. Особливо негативно сприймаються за столом невпевненість, скутість або, навпаки, надмірна розкутість у поведінці. Людину, яка поводить себе надто скуто, можуть розцінити як слабкого партнера у діловому відношенні. Того ж, хто демонструє надмірну свободу, оцінять як некультурну людину, яка може допустити таку ж форму поведінки і у ділових контактах. Тому, якщо при широкому різноманітті столових приборів, що використовуються для сервіровки столу при подачі м'ясних і рибних страв, виникає деяке замішання, краще придивитися за манерами інших людей: який прибор вони беруть і як ним користуються, а потім повторити їх дії. Можна також попросити офіціанта розробити ту чи іншу екзотичну страву або взагалі відмовитися від неї, якщо невідомо, як її слід їсти. Простіше кажучи, в кожному конкретному випадку не слід намагатися ні до ретельної реалізації всіх правил столового етикету, ні до демонстративного нехтування ними. Зручніше покладатися на свою інтуїцію, почуття такту і внутрішньої гідності.

Дійсно, присутні за столом не звернуть уваги на людину, яка обмежила своє меню. І навпаки, центром іронічних зауважень стане той, хто або надто тисне на ніж, уперто розрізаючи тверду вату печеню, або вручну «б'ється» з незрозумілою для нього стравою, втративши свою охайність.

Слід також пам'ятати, що основну увагу слід приділити не стільки наїдкам і напоям, скільки організації приємної і змістовної бесіди. Психологічне напруження виникає тоді, коли з початком страв людина перестає спілкуватися і концентрує свої зусилля тільки на їх дегустації. Частіше так ведуть себе люди, які мають труднощі в спілкуванні і які не вміють знайти підходящу тему для світської бесіди.

Важливо, щоб організатори зустрічі були за столом в певному сенсі дипломатами: намагалися пом'якшити виникаючі конфлікти, згладжувати моменти протиріч або чиеїсь безтактності, якщо такі мали місце. При проведенні ділових сніданків, обідів, вечерь ставиться мета покращання відносин з партнерами, зближення людей, надання діловим контактам позитивного особистісного відтінку і усуненню існуючих суперечностей. За хорошим столом, як правило, людина стає м'якшою і добрішою, що в значній мірі оптимізує ділові контакти.

У зв'язку з цим слід ретельно продумати схему розміщення людей за столом і навпроти кожного місця покласти картку з ім'ям людини. Можна спростити процедуру розміщення партнерів, якщо організатори зустрічі підведуть кожну людину до її місця за столом. Основним принципом тут виступає принцип відповідності почесного місця за столом і службового або суспільного статусу партнера. Почесними місцями за столом є: місце навпроти вхідних дверей, (на стороні стола, поверненої до вікон), друге місце навпроти першого, третє – справа від першого, четверте – справа від другого та ін. Менш почесними є місця на торцях столу. Доволі ча-

сто при ділових зустрічах почесними виступають місця, які знаходяться у центрі стола, особливо, якщо він має форму літери «П».

В цілому, необхідно прагнути до того, щоб у партнерів, які запрошені на ділову зустріч, залишилися приємні згадки. Поліпшення і пом'якшення відносин між партнерами проявляться пізніше і при рішенні конкретних ділових питань і проблем.

Отже, правила ділового етикету розумно регламентують взаємодії у діловій сфері. Діловий етикет дозволяє розвивати і зміцнювати важливі морально-етичні норми відносин, відкрито фіксувати їх у якості необхідної умови при організації контактів, оберігаючи себе і своїх партнерів від непорозумінь та небезпечних «тіньових» ігор. Принципи ділового етикету дозволяють побудувати особливу для кожного банку чи фірми атмосферу або корпоративну культуру, з тим щоб мати своє «обличчя» і відрізнитися від інших установ.

Вміння трактувати символи ділового етикету, які відображаються в поведінці і ділових взаємодіях службовців, значно спрощують розуміння складних, багатозначних людських відносин. Знаючи ті чи інші правила ділової етики, можна швидше і з меншими затратами сил і часу адаптуватися до системи відносин, прийнятих в конкретному банку або фірмі. Діловий етикет дозволяє зберігати пристойність і не порушувати «меж розумного», навіть при наявності ділового конфлікту або протистояння. Нарешті, діловий етикет в банках і фірмах – це культура, до якої ми всі повинні прагнути тому, що це дійсно вигідно і тому, що так працює і живе весь цивілізований діловий світ.

I.8 Організація культури і організаційна культура

В управлінні матеріально-виробничими процесами важливою ланкою культури управління (а отже, й культури бізнесу) є впровадження техніко-технологічної культури (дотримання вимог експлуатації техніки, технологічної дисципліни та ін.), інформаційної культури (наявність ґрунтовних знань щодо ефективного використання інформації, її оброблення, всебічної комп'ютерної грамотності тощо).

В управлінні економічними процесами важливу роль відіграє впровадження:

1) передових форм і методів організації виробництва і праці (наприклад, бригадної форми організації праці, системи людських стосунків та інших елементів організаційно-економічної культури);

2) прогресивних форм контрактних, субпідрядних відносин між різними підприємствами у процесі спеціалізації та кооперування виробництва (елементи техніко-економічної культури);

3) передових форм участі найманих працівників у прибутках, придбанні акцій тощо (елементи культури виробничих відносин).

Розрізняють матеріальні та духовні, особистісні та інституціональні елементи культури бізнесу. До матеріальних належить рівень розвитку підприємства, зокрема управлінської та інформаційної техніки; до духовних – настроїв, духовний стан, відношення до оточуючих та роботи.

Класик організаційного консультування Е. Шайн вважав, що форми організаційної культури відповідають на два основні питання, з якими зіштовхується організація:

а) агресивність зовнішнього середовища;

б) внутрішню дезінтеграцію;

Відповідно, дві основні функції будь-якої організації;

а) адаптація і виживання в середовищі;

б) внутрішня інтеграція.

Для адаптації і виживання організації в зовнішньому середовищі найбільш важливі наступні елементи організації, яким необхідно приділяти значну увагу:

місія і стратегія – визначення основної місії організації, вибір стратегії для виконання місії;

цілі – визначення послідовності цілей, що поетапно ведуть до виконання місії;

критерії результатів діяльності – визначення того, як досягти цілей, критерії досягнення цілей, управління, що впливають на вибір структури, діями, тобто – тактика.

Усі організації незалежно від форми власності і цілей діяльності створюються і живуть в певному середовищі, що носить назву – культура. Вона багато в чому визначає сенс їх існування, діє як ззовні, так і усередині організації.

На додаток до норм, прийнятих в суспільстві, кожна група людей у тому числі і організація виробляє власні культурні зразки, які отримали назву ділової або організаційної культури (ОК). Можна сказати, що між згуртованістю групи людей і сформова-

ністю їх внутрішньогрупової культури існує певна позитивна кореляція. Тому якщо ми хочемо створювати міцні організації, важливо потурбуватися про заходи, спрямовані на формування їх внутрішньої культури. Але перш ніж поговорити про ці заходи давайте розберемося в тому, які компоненти входять в організаційну культуру.

Добре розвинена культура – найважливіша характеристика організацій, що мають значні успіхи. Термін «міцна культура» означає, що більшість менеджерів і співробітників сповідують набір загальних цінностей і методів робити справу (однодумці).

Міцна культура може бути асоційована з міцним виконанням з трьох причин. Перше: міцна культура припускає стійкий зв'язок між культурою і стратегією. Друге: міцна культура може вести до єдності цілей серед співробітників. Третє: міцна культура веде до вмотивованості співробітників і їх більшій участі в діяльності організації.

Є суперечливі результати. Наприклад, міцна культура перевершує слабку культуру. Деякі дослідження демонструють, що тип культури важливіший ніж її міцність. Порівняння 334 освітніх установ не виявило відмінностей в організаційній ефективності між установами із слабкою і міцною культурами.

Коледжі і університети, чий тип культури відповідав особливостям ринкової ніші і місії, були ефективнішими.

Про культуру і виконання можна сказати наступне:

- ОК може внести істотний вклад в довготривалі успіхи організації.

- ОК матиме ще більше значення в майбутньому.
- ОК можна зробити ефективнішою.

Висока доля управління, що ґрунтується на співробітництві і увазі до групової роботи, часто розцінюється як характеристика успішної ОК. У такій ОК менеджери приймають рішення, ставлять цілі і вирішують проблеми спільно з іншими співробітниками. Звичайно, групова робота пов'язана не з усіма рішеннями. Крім того, зміна організації від традиційної форми управління до більшої співпраці може бути дуже складним.

Інший тип ОК – орієнтація на тотальну якість і задоволення потреб клієнта. Співробітники таких організацій вважають, що споживач є запорукою майбутнього для організації. Вони постійно шукають шляхи робити свою справу краще. Більше того, вони інстинктивно часто діють як команда.

На думку багатьох дослідників організаційна культура включає наступні компоненти:

- 1) *світогляд*, що направляє дії членів організації відносно інших співробітників та її клієнтів і конкурентів;
- 2) *культурні цінності*, домінуючі в організації, такі як «якість продукції» або «оцінюване лідерство», символи і міфологія;
- 3) *характеристики поведінки* при взаємодії людей такі як ритуали і церемонії, а також мову, використовувану при спілкуванні;
- 4) *норми*, що приймається всюди в організації, наприклад, «заробив – отримав» або як обґрунтовано відмовитися від нового

завдання, до норм відносяться так звані «правила гри», які новачок повинен освоїти в процесі становлення членом організації;

5) *психологічний клімат* в організації, з яким стикається людина з при взаємодії з її співробітниками.

Жоден з цих компонентів поодиночі не являє собою культуру організації. Проте всі разом вони можуть дати уявлення про організаційну культуру.

Багато компонентів культури важко виявити сторонній людині. Можна декілька тижнів провести в організації, але так і не зрозуміти основних положень культури, людей, що управляють вчинками. Але з іншого боку, кожен новий співробітник часто проходить через певну процедуру знайомства з нормами, прийнятими в організації, коли досвідченіший співробітник детально знайомить його з тим, що і як слід робити, до кого поводитися з тими або іншими питаннями, як успішно виконати те або інше завдання.

Перераховані компоненти представлені на декількох рівнях, що відрізняються за можливістю виявлення і можливістю «чинити опір змінам».

1) Найменш виявлюваний і глибинний рівень представлений *світоглядом*. Це уявлення про навколишній світ, природі людини і суспільства. Більше будь-якого іншого явища організаційної культури світогляд пов'язаний з етнічною культурою і навіть релігійними уявленнями.

Взагалі кажучи, цей рівень культури часто знаходить своє вираження в народному фольклорі з приводу роботи. Наприклад, «не місце прикрашає людину...».

Значні труднощі виникають при організації спільних підприємств, де співробітниками є носії світоглядів, що мають значні відмінності. У такому разі є об'єктивні причини для значних протиріч і конфліктів серед співробітників організації і потрібні значні додаткові зусилля для узгодження світоглядів членів такої команди. При цьому дуже важливо розуміти, що кардинально змінити світосприйняття людей не вдасться, та це й не потрібно. Одне, чого можна досягти – це нового рівня взаєморозуміння і прийняття позицій представників іншої культури. Якщо ж спеціальної роботи за погодженням світоглядів не проведено, членам такої команди не залишається нічого, окрім опори на етнічні упередження.

Наприклад, одно з представлень, на якому деякі західні керівники спільних підприємств можуть побудувати процедури і правила своєї взаємодії з «аборигенами», полягають у баченні місцевих співробітників ледачими і такими, що вимагають постійного контролю в процесі виконання функцій. Це означатиме, що втрачений шанс врахувати місцевий світогляд в побудові стосунків в організації.

Так, відносно тих же азійських співробітників могла б бути побудована складніша система посад, кожен з яких був би захопленням за етап успішно виконаної роботи і служив би інтенсифікації діяльності «аборигенів».

Світогляд майже не спостережуваний в тому сенсі, що не кожна людина в змозі сформулювати основні постулати, які приводять в дію його поведінку. І щоб зрозуміти світогляд іноді потрібно багатогодинні бесіди, в яких людину розпитують про мо-

тиви її тих або інших вчинків. З психологічної точки зору часто простіше скористатися не поясненням людиною власних вчинків, а проханням пояснити чому так чи інакше поступила інша людина або бесідою про якого-небудь місцевого героя.

З останньої бесіди можна отримати інформацію про критерії успіху, що культивуються в даному соціальному середовищі.

Зі світоглядом працювати складно, його простіше враховувати і використати, не порушуючи правил, які були сприйняті членами організації з початку їх роботи. Інші рівні організаційної культури пластичніші і тому можуть бути розвинені і змінені групою консультантів за замовленням керівництва організації.

2) Наступний рівень – культурні цінності, що приймаються членами організації. У одних організаціях співробітники орієнтовані в основному на заробляння грошей, в інших важливішими вважаються технологічні інновації або добробут співробітників. Ці цінності можуть зберігатися навіть якщо сталася значна зміна членів колективу.

Культура бізнес-діяльності є важливим чинником гуманізації сучасного бізнесу. Однак це залежить від того, яке місце у бізнесі займатимуть традиційні й набуті цінності і навички.

1.9 Культура спілкування

Спілкування між людьми відбувається в різних формах, які залежать від рівня спілкування, його характеру, мети. Найбільш типовими формами міжособового спілкування є анонімне, функ-

ціонально-ролеве, в якому особливе місце займають службові стосунки, неформальне і інтимно-сімейне спілкування. Приведена класифікація, звичайно, умовна. Вона не вичерпує усі можливі форми спілкування, в яких може брати участь людина.

Основні форми спілкування.

Анонімне спілкування є взаємодією між незнайомими або не пов'язаними особистими стосунками людьми. Під ним розуміють будь-які тимчасові зв'язки між людьми, в яких вони виступають як громадяни, жителі міста або населеного пункту, пасажери потягу, літака або міського транспорту, глядачі кінотеатру або спортивного матчу, відвідувачі музею або виставки і тому подібне. Мається на увазі їх попереднє і, як правило, подальше незнайомство. Вони зустрічаються, вступають у взаємовідносини один з одним і розходяться. Вони анонімні, безіменні по відношенню один до одного.

Формально-ролеве спілкування припускає різній тривалості зв'язку між людьми, яким властиві певні ролі. Учасники такого спілкування виконують певні функції по відношенню один до одного: покупець – продавець, пасажир – провідник, офіціант – клієнт, лікар – хворий і тому подібне. Службові стосунки теж носять функціонально-рольовий характер, але їм властива значна тривалість, вони, як правило, мають велике значення в житті людей. Їх учасники знають один одного більшою чи меншою мірою, принаймні, як працівників, членів одного колективу.

Неформальне спілкування є всілякими особовими контактами за межами офіційних стосунків товаришів по службі, членів яких-

небудь організацій. Зрозуміло, неформальне спілкування можливо і з товаришами по роботі, але лише у тому випадку, якщо воно виходить за рамки службових стосунків. Прикладами можуть бути неслужбові контакти з товаришами по роботі, знайомими, зустрічі з друзями, товаришами по спортивних та інших захопленнях і тому подібне. Особлива область неформального спілкування - спілкування між близькими людьми або членами сім'ї.

До норм культури спілкування відносяться:

- *ввічливість* – доброзичливість в процесі взаємовідносин з навколишніми людьми;

- *коректність* – уміння поводитися у рамках загальноприйнятої пристойності у будь-яких ситуаціях;

- *тактовність* – почуття міри, якого необхідно дотримуватися в розмові, в особистих і службових стосунках; уміння «відчувати межу», за якою слова і дії можуть викликати образу. Такт – це внутрішнє чуття, що дозволяє безпомилково відчувати реакцію іншої людини;

- *делікатність* – уміння визначати і враховувати індивідуальні особливості людей;

- *скромність* – відсутність позерства, уміння в усіх ситуаціях зберігати свою індивідуальність і не грати невластивої для себе ролі;

- *простота* – зовсім не відмова від загальноприйнятих норм етикету, не фамільярність, а спілкування, при якому люди не замислюються, хто розташований «вище», а хто «нижче» на соціальних сходах;

- *обов'язковість* – уміння виконувати свої обіцянки, що свідчить не лише про чесність, але і про надійність людини.

Безумовно, культура мовної поведінки формується у людини в комплексі з перерахованими нормами і положеннями.

Не випадково в переліку норм культури поведінки перше місце відведене ввічливості: ввічливість – основний постулат і умова спілкування в соціумі.

Культура спілкування (к. с.) – складне інтегральне поняття, що визначає якість і міру досконалості спілкування. К. с. є невід'ємною частиною культури особи. К. с. характеризує ціннісні орієнтації і нормативні парадигми спілкування, зміст і суть морально-психологічних якостей суб'єктів спілкування, способи, засоби, правила, форми спілкування. К. с. включає сукупність практичних прийомів, норм, правил спілкування. У масовій свідомості вона ототожнюється з етикою, культурою поведінки. К. с. вивчається аксіологією спілкування і антропологією спілкування. К. с. залежить не лише від досконалості який-небудь одній з сфер її прояву, але і від міри їх єдності і відповідності: не можна говорити про високу культуру спілкування, якщо норми і правила спілкування недосконалі і не відповідають гуманістичним цінностям, якщо при вибиранні засобів спілкування не враховуються особливості індивідуальності партнерів по спілкуванню й інші антропологічні параметри.

Фундаментальне значення для к. с. має етичний аспект: моральні параметри процесу спілкування визначають його суть, спрямованість, визначеність, гуманістичний сенс і рівень культури. Поняття

«етика спілкування», виражає моральний зміст поняття «культура спілкування». Поняття «к. с.» ширше, ніж поняття «етика спілкування», оскільки к. с. включає усю сукупність цінностей, якостей, норм, поведінкових стереотипів. Етика спілкування розглядає лише моральний аспект цих цінностей, якостей, норм. К. с. не обмежується лише поведінковим рівнем, якісною оцінкою поведінки, вона включає культуру мовлення, почуттів, міміки, жестів, психологічну культуру суб'єктів спілкування, культуру свідомості. Людина, що орієнтується на високі моральні цінності, але ще не опанувала елементарну техніку спілкування, не володіє високою к. с. Маніпулятор, що володіє технікою спілкування, але що використовує свої навички в егоїстичних інтересах, орієнтується іноді на аморальні цілі і цінності і не може бути названий людиною високої к. с.

Цінності спілкування дуже щільно взаємодіють з антропологічними якостями суб'єктів спілкування. Антропологія спілкування включає усі можливі аспекти, пов'язані з фізіологічними, психологічними, моральними особливостями людини. Вона вивчає людину як біосоціальну істоту, в першу чергу ті її якості, які істотні для процесу спілкування. Такі природні характеристики суб'єктів спілкування, як стать, вік, національність, психічна конституція, темперамент, стан здоров'я, зовнішній вигляд впливають на багато сторін процесу спілкування і, зокрема, на його мотивацію і стиль.

Моральні характеристики особи, специфіка її моральної індивідуальності, разом із загальними цінностями і стилем спілкування визначають саму к. с. Серед морально-психологічних якос-

тей суб'єктів спілкування для к. с. особливо важливі: дружелюбність, здатність до емпатії, альтруїстичність, гідність, уважність, чуйність, люб'язність, доброзичливість, тактовність, великодушність та ін. К. с., орієнтована на гуманістичні цінності, включає здатність вибору тактовних, коректних форм звернення. Дисгармонія в к. с. веде до потенційної можливості виникнення конфліктних ситуацій, що руйнують людські відносини.

К. с. – це і встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу і ділових контактів. Спілкування, якщо розуміти його як встановлений порядок поведінки, допомагає уникати промахів або згладжувати їх доступними, загальноприйнятими способами. Тому основну функцію або сенс спілкування ділової людини, можна визначити як формування таких правил поведінки в суспільстві, які сприяють взаєморозумінню людей в процесі спілкування. Другою за значенням функцією спілкування є функція зручності, тобто доцільність і практичність. Починаючи з дрібниць і до найзагальніших правил, спілкування є наближеною до повсякденного життя системою.

Одно з найперших правил, що визначають саме спілкування, – поступати так варто не тому, що так прийнято, а тому, що або доцільно, або зручно, або просто шанобливо по відношенню до інших і до себе.

Спілкування є одним з головних «знарядь» формування іміджу. У сучасному бізнесі обличчю фірми відводиться чимала роль. Ті фірми, в яких не дотримуються правил спілкування, втрачають дуже багато що. Там, де є розумне спілкування, вище

продуктивність, краще результати. Тому завжди треба пам'ятати один з найголовніших постулатів, який знають бізнесмени всього світу: хороші манери прибуткові. Набагато приємніше працювати з тією фірмою, де дотримуються правил спілкування. Практично у всьому світі він став нормою діяльності. Це тому, що спілкування в силу своєї життєвості створює приємний психологічний клімат, сприяючий діловим контактам.

Спілкування – сукупність зв'язків і взаємовпливу людей що складаються в їх спільній діяльності. Воно припускає деякий результат – зміну поведінки і діяльності інших людей. Кожна людина виконує певну роль в суспільстві. Множинність ролевих позицій нерідко породжує їх зіткнення – ролеві конфлікти. У деяких ситуаціях виявляється антагонізм позицій, що відбиває наявність взаємовиключних цінностей, завдань і цілей, що іноді обертається міжособовим конфліктом.

Отже, що ж все-таки необхідно, щоб правильно спілкуватися? Потрібно, в першу чергу поважати співрозмовника, слухати його з можливою увагою, не перебиваючи і даючи висловитися, не «забивати шумом» канали зв'язку. Необхідно, так само, виглядати відповідним чином, щоб не було розузгодження, намагатися говорити тільки те, що думаємо, щоб не вносити дисоціації. Все це якщо не універсальні способи спілкування, то, принаймні, вони допоможуть правильніше спілкуватися і знаходити спільну мову з людьми.

I.10 Ділова етика або етика бізнесу: соціальна відповідальність, відносини з підлеглими, діловими партнерами та конкурентами

Важливими складовими успішного ведення бізнесу є його психологія, етика і культура, а також соціальна відповідальність. У сфері психології важливе значення мають ступінь ризику та винагороди, можливі втрати не лише фінансові, а й в особистому та сімейному житті, формування сприятливих трудових відносин на підприємстві; у сфері культури – культура управлінської діяльності, ділова культура. Сучасний підприємець повинен не лише досягати максимальних прибутків, а й нести соціальну відповідальність.

Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників адекватного економічного мислення і самостійності у виконанні покладених на них функцій. З урахуванням цього підприємець має довіряти підлеглому і надавати йому свободу у виконанні своїх обов'язків залежно від здатності працівника до самоконтролю. Різкий наказовий тон можливий, коли йдеться про такі важливі критерії роботи підприємства, як дотримання стандартів (технологічних, екологічних та ін.), якість обслуговування клієнтів тощо.

Основними методами впливу підприємця або менеджера на людей з метою їх спонукання до високоефективної праці є особистісний (залежно від особистих якостей керівника), поведінковий (демократичний, автократичний і ліберальний залежно від стилю керівництва, манери поводження з підлеглими) і ситуаційний (залежно від способів підвищення ефективності управління).

Серед особистісних якостей керівника найбільшу привабливість для більшості працівників мають: підприємливість, активність, уважність, життєрадісність, енергійність, незалежність, працелюбність, доброта, релігійність, ентузіазм та ін.

Найчастіше управлінська діяльність підприємця виявляється під час надання усних розпоряджень, їх втілення в життя значною мірою залежить від того, наскільки чітко і в якій формі дається це розпорядження, як швидко і точно зрозумів його підлеглий, а також від ставлення керівника до підлеглого. Водночас вибір форми і манери усного розпорядження залежить від конкретної ситуації. Так, за стандартних ситуацій, щоб виявити увагу до підлеглого, керівнику доцільно давати розпорядження у вигляді прохання, але такого, що не передбачає відмови. Ця форма є ще адекватнішою, коли підприємець дає розпорядження керівникам окремих служб, підрозділів, тобто особам, наближеним до нього за соціальним станом. Таке звернення доцільне стосовно нещодавно прийнятих на роботу працівників, які повинні адаптуватись до нових умов у спілкуванні з керівником.

З точки зору моделі людських стосунків, якщо працівник припустився неточності у виконанні своїх обов'язків або навіть за наявності браку в його роботі, підприємець повинен діяти шляхом переконання. І лише за повторного припущення помилок слід вказати на них працівникові або в адміністративному порядку винести йому догану.

Коли між підприємцем і підлеглим встановились дружні ділові відносини, розпорядження у формі різкого наказового тону

є свідченням нестандартної ситуації, що спонукатиме працівника до енергійніших і швидших дій.

Важливу роль відіграє психологічний підхід при виборі керівником мотиваційних засобів залучення працівника до високопродуктивної праці. Однією з основних умов наукового вирішення цієї проблеми є оволодіння підприємцем певним комплексом таких стимулів та їх постійне вдосконалення і поновлення. Це зумовлено тим, що працівник поступово звикає до одних стимулів і перестає реагувати на них. Крім того, комплекс стимулів до праці повинен спрямовуватись на внутрішню мотивацію, тобто сприяти реалізації цілей працівника у межах цілей і цінностей підприємства за переважання цілей та інтересів окремої людини.

Найважливішими елементами комплексу стимулів до праці є:

- 1) впровадження прогресивних форм і систем заробітної плати;
- 2) участь у прийнятті управлінських рішень, у тому числі в управлінні власністю;
- 3) запровадження бригадної форми організації праці, за якої члени бригади несуть колективну відповідальність за своєчасний прихід на роботу, якість продукції, розподіл заробітної плати тощо. Складовою такої організації праці є використання гнучкого графіка виходу на роботу (наприклад, пізніший вихід – не на дев'яту, а на десятую годину ранку, але з обов'язковим відпрацюванням повного робочого дня);
- 4) заплановане просування по службі, тобто ділова раціональна кар'єра;

- 5) інформування працівників керівниками підприємства про результати їхньої праці (якість, продуктивність тощо);
- 6) усвідомлення працівниками важливості виконуваної роботи;
- 7) стимулювання раціоналізаторських пропозицій працівників (так, у середині 80-х років ХХ ст. на підприємствах японської компанії «Тойота» на одного зайнятого працівника припадало 35 раціоналізаторських пропозицій!). Керівники повинні позитивно сприймати будь-які, навіть незначні, ініціативи щодо покращення виробничого процесу. У разі недосконалості таких пропозицій необхідно допомогти доопрацювати їх; якщо вони повністю не придатні для впровадження, слід ввічливо і доброзичливо пояснити це працівникам;
- 8) ефект «першого дня» роботи. Як правило, цей день ми все життя запам'ятовується працівникові, тому керівництво підприємства повинно якнайкраще організувати його;
- 9) раціональне поєднання заохочень і стягнень. Заохочувати слід якнайшвидше лише за якісно виконану роботу (щоб не було тривалого інтервалу між результатами ефективної праці та заохоченням, а також невиправданих стимулів). Стягнення необхідно робити оперативно лише за здійснені порушення працівниками будь-якого рівня (в тому числі керівних ланок).

Багато західних фірм для поліпшення атмосфери в колективі виплачують кожному працівникові в день народження або на свято певні суми, як правило, до 100 дол.; у літній період

запроваджують третій вихідний (подовжуючи тривалість решти чотирьох робочих днів); на рівні сучасних вимог облаштовують робоче місце, конторські приміщення. При організації виробництва використовують принцип поділу всіх операцій у формі створення малого бізнесу всередині корпорації, запрошують за рахунок фірми працівника разом із сім'єю на обід у дорогий ресторан або на вихідний день у приміський готель, надають перевагу підготовці власних кадрів перед найманням відповідних спеціалістів тощо. Молодим менеджерам нерідко доручають відповідальні посади, а старші досвідчені менеджери стають їх консультантами, координаторами окремих проектів тощо.

Контролюючи працю підлеглих, слід дотримуватися таких норм:

- 1) уникати дріб'язкової опіки працівника;
- 2) індивідуально підходити до похвал за будь-який успіх (одних вони активізують, інших – дратують);
- 3) шляхом контролю допомагати тим працівникам, які сумлінно ставляться до своїх обов'язків, але тимчасово не справляються з ними;
- 4) суворо і вимогливо контролювати діяльність тих працівників, які можуть працювати продуктивніше, але не роблять цього, водночас імітуючи процес ефективної праці.

Як уже зазначалося, неабияку роль в успішному бізнесі відіграє *ділова етика*, яка передбачає комплекс норм і правил моральної поведінки керівника та вміння поєднувати професійні принципи управління із загально-гуманітарними, ґрунтується на повазі до чинного зако-

нодавства, чесності, дотриманні слова тощо. Важливим елементом етики бізнесу (а водночас і принципом управління) є виконання керівником підприємства взятих на себе зобов'язань.

Питання до матеріалу.

1. Що таке культура поведінки?
2. Що таке етика (загальні поняття і категорії)?
3. Що таке культура спілкування?
4. Що таке бізнес?
5. Що таке етикет?
6. Що таке національні особливості характеру?
7. Що таке етика бізнесу?
8. Організація культури і організаційна культура.
9. Що таке діловий етикет?
10. Що таке культура?
11. Ділова етика: соціальна відповідальність; стосунки з підлеглими, діловими партнерами і конкурентами.

Частина II. Психологія ділових стосунків

Психологія особи, душевна спорідненість (це ще і етика), стан духу, прагнення залучитися, логіка, підкріплена інтуїцією, настроїв, відношення, інтерес, потреба в спілкуванні, відчуття власної корисності, бажання допомогти, прийняти участь і багато чого іншого – це і є психологія міжособистісних стосунків, у тому числі і ділових.

II.1 Філософія, місія, стратегія і тактика фірми

Ключ до ділового успіху – філософія фірми. Що може означати термін «філософія фірми» або, як її ще інакше називають, Corporate Identity? Філософія фірми включає етичні принципи, що лежать в основі мислення і діяльності керівництва цієї фірми. Так само як розумна людина упродовж тривалого часу не може обійтися без особистої системи цінностей, яка стала для неї дороговказною ниткою в житті, так і успішно керована фірма не може обійтися без системи цінностей. Тому філософія фірми (чи «її ідеал») містить такі принципи, по яких в цій фірмі живуть і працюють. Наприклад:

- Ми виготовляємо тільки такі продукти, які заслуговують визначення першокласних.

- При плануванні виробництва ми передусім орієнтуємося на потреби ринку.

- Ми піклуємося про постійний контакт з нашими споживачами для того, щоб виявляти їх запити і по можливості краще задовольняти їх.

- Ми організуємо виробничий процес виключно так, щоб усунути нанесення збитку (шкоди) довкіллю.

- На нашій фірмі працюють тільки ті співробітники, які готові за допомогою своїх творчих зусиль покращувати процес виробництва, починаючи від планування асортименту виробів і кінчаючи контролем якості готової продукції.

- Ми упевнені, що наші співробітники прагнуть досягти високих результатів, оскільки в роботі і у визнанні результатів своєї праці вони бачать сенс свого життя.

- Ми надаємо керівну посаду кожному співробітникові незалежно від його статі, віросповідання і національності, якщо він прагне до неї і відповідає їй за своїми якостями. При рішенні завдань ми делегуємо повноваження і відповідальність якнайнижчий по ієрархічних сходах.

- Ми даємо співробітникам відповідно до їх вкладу в успіх фірми співвимірний відсоток від доходу фірми.

- При розробці нових виробів ми прагнемо задовольнити потреби своїх клієнтів і із самого початку залучаємо до планування виробництва керівництво по збуту.

- Процедури виміру результатів: встановлення процедур виміру того, наскільки індивіди і команди досягають поставлених цілей.

Сучасна економічна ситуація дуже динамічна і агресивна по відношенню не лише до дрібних, але і до великих організацій. Не витримавши конкуренції, щомісячно закриваються сотні тисяч організацій, але стільки ж якщо не більше і відкривається знову. Для того, щоб організація витримала конкуренцію, потрібна постійна робота по вдосконаленню її ключових елементів. Тому філософія фірми (підприємства) як і стратегія, і тактика – просто потрібні. Сюди ж входить і місія організації.

Розробка місії і стратегії організації – процедура, практично відсутня у вітчизняних як комерційних, так і не комерційних підприємствах. Мається на увазі те значення цього слова, яке прийняте в традиційному західному менеджменті. До 1984 року про ці поняття взагалі було не прийнято замислюватися, оскільки місія і стратегія конкретної організації була задана її положенням у більшій структурі. Загальні ж місії розроблялися десь вгорі.

Нині їх створення є привілеєм керівника або власника підприємства і часто є для рядових співробітників невідомою величиною, про яку можна лише здогадуватися. І це веде до певних негативних наслідків для діяльності усієї організації, в якій більшість співробітників відчують себе тимчасовими виконавцями і найманцями. Єдиним стимулятором їх діяльності є страх безробіття.

Не використовуваним залишається значний шар моральних мотивів, які не менші, а в деяких випадках і сильніші, ніж матеріальні мотиви. Зарубіжний менеджмент давно освоїв гру на цьому полі. Передусім це досвід японського управління підприємством. Не цураються його і багато західних підприємств.

Місія організації повинна стати плодом колективної творчості усіх без виключення співробітників організації. Це свого роду частина колективного договору, яка фіксує спільне бачення десятками і сотнями людей того, чого ради вони зібралися в одному місці і водночас. На перший погляд може здатися, що поняття «місія» занадто гучне стосовно вищесказаного.

Місія – це бачення себе як спільності людей, що мають безперечний капітал колективної діяльності, бачення свого неповторного місця в системі громадського розподілу праці, контракт, що піднімає групу людей над рутиною повсякденності, цінність, заради якої варто активно працювати не лише за гроші, але і за совість.

Навіть сам процес розробки місії призводить до безперечного оздоровлюючого ефекту у внутрішньому житті організації. Іноді він йде нелегко, оскільки в процесі обговорення стикаються іноді непримиренні точки зору і світогляду. Тому з місією не варто поспішати. Потрібно дати людям час замислитися над цілями їх діяльності, обговорити усі варіанти і виробити деяке загальне рішення. Люди люблять, щоб з ними радилися.

Услід за прийняттям місії має сенс активізувати обговорення в колективі можливих стратегій її реалізації. Звичайно, стратегія більшою мірою, чим місія може стати продуктом і функцією не усіх співробітників організації, а лише її керівництва. Проте принципові позиції і межі, вихід за які порушив би колективний контракт про місію, необхідно все також визначити в широкому колі (прозоро).

Це дозволить усім співробітникам відчувати свою причетність до кардинальних рішень, збільшить їх залученість в долю організації і тим самим підстебне роботу «за совість». Зміниться і міра відповідальності кожного співробітника за виконання своїх функцій. Адже окрім конкретного завдання вони виявляються і носіями знання про загальну спрямованість фірми.

Рядовому співробітникові, який сам вимагав включення в місію пункту про боротьбу за кожного клієнта, буде складніший відмовити йому через відсутність необхідного товару і не пообіцяти подзвонити про нього негайно після отримання нової партії товару.

Сукупність методів колективної розробки стратегії в організаційному консультуванні дістала назву стратегічного планування. Будь-яка стратегія може бути представлена у вигляді послідовності проміжних цілей, які ставляться одна за одною. Складніше планування здійснюється у рамках сценарного підходу, коли розглядаються відразу декілька варіантів розвитку подій. На відміну від створення місії і загальних принципів стратегії ця робота вимагає певної кваліфікації і компетентності учасників обговорення.

Тому відповідні процедури здійснюються в дрібніших групах, що включають провідних керівників і фахівців підприємства. Іноді сценарний план є комерційною таємницею підприємства. Відповідно, з ним немає необхідності знайомити усіх співробітників організації.

Критерії успішної діяльності і способи заохочення має сенс формувати, спираючись на практику, вже існуючу в організації.

Усе корисне, що вже склалося, за необхідністю повинно бути використано.

Окремим аспектом діяльності є пошук критеріїв успішної діяльності керівництва організації. У цій області є значне число методів вдосконалення і самовдосконалення.

У своїй сукупності вище описані компоненти не повинні суперечити один одному. Вказані етапи зобов'язані проявитися як на рівні стратегії, так і на рівні конкретних дій організації і її підрозділів. Можуть бути описані і заходи заохочення за успішні неприбуткові, наприклад, громадські або благодійні акції, проведені підрозділами.

Скоординований прояв функцій організації на усіх рівнях називається конгруентністю (відповідністю) в її організаційних структурах. Будь-яка неконгруентність, протиріччя приховує в собі наростаючу небезпеку конфлікту і так званої організаційної патології і веде до руйнування.

Про тактичні моменти життєдіяльності організації (фірми, банка, агентства, підприємства і так далі) в тому або іншому ракурсі і діапазоні згадуватиметься пізніше.

II.2 Психологічні основи підприємництва та характерні риси підприємця

Багатоаспектним соціально-психологічним явищем є підприємництво. Воно охоплює як сферу суспільних, міжгрупових, внутрігрупових відносин, так і діяльність спільнот і окремої особистос-

ті, а також процеси організації цієї діяльності, яка детермінується потребами, мотивами, установками, ціннісними орієнтаціями.

Підприємництво визначають як вид діяльності, поведінку, модель особистості. Як організаційний процес воно поки що залишається поза економічною психологією і аналізується переважно в межах економічної науки та психології управління. Вивчення численних параметрів підприємництва потребує не тільки багатоаспектного аналізу, а й міждисциплінарного підходу, використання даних інших наук, перш за все соціології, соціальної психології та економіки.

Рішення зайнятися бізнесом включає такі психологічні моменти: бажання створити власну справу; стати господарем; небажання працювати на когось; відмова від попередньої кар'єри і готовність змінити свій спосіб життя; переконаність у тому, що власна справа – заняття престижне і гідне; можливість створення власної справи (наявність коштів, умов); упевненість у реальності створення такої справи за умови існування необхідних зовнішніх і внутрішніх передумов. Тобто основне – це бути незалежним.

Щоб бути підприємцем, недостатньо мати ідею для бізнесу і стартовий капітал для початку власної справи. Для успішного бізнесу необхідні особливі риси характеру.

Психологічні риси, або особливості характеру. Класичному підприємцю притаманні риси завойовницького типу – «авантюрна» уява, азарт і готовність до ризику; він відкриває нові соціальні потреби, а отже, й нові ринки та зв'язки. Існують різновиди вияву підприємницької активності, які пояснюються індивідуально-

психологічними особливостями самих підприємців. Така типологія включає чотири типи особистості суб'єкта підприємницької діяльності: раціональний; авантюрний; міщанський; підприємницький.

До основних зовнішніх чинників, пов'язаних із виявами підприємництва, належать: атмосфера в колективі; правові засади вільної економічної діяльності та приватної власності; усвідомлення значущості застосування в господарському житті колективу розуму, що репрезентується в громадській думці. Рівень розвитку власне підприємництва залежить від відповідності сучасним цінностям економіки, стану науково-технічного прогресу в суспільстві, у просторі якого з'явилося підприємництво. Підприємництво з'являється тоді, коли виробництво не створює нових ресурсів.

Особливістю українського підприємництва є те, що його функція протягом перехідного періоду в Україні не тільки пов'язана з процесами відтворення, а й тісно опосередкована соціальними діями, спрямованими на зміну соціальних відносин, а отже, й на творення нових соціальних цінностей.

Підприємець, як правило, обирає революційний шлях розвитку підприємства, орієнтований на швидкий результат. Це людина, яка створює результат розвитку ситуації за рахунок свого суб'єктивного потенціалу тоді, коли енергія сфери знижується до нуля (умовно вичерпана). Підприємницька поведінка особливо яскраво виявляється в стресовій ситуації, коли фактором стресу є суб'єктивно сприйнята необхідність «виконати дію». І саме цей аспект дає змогу виявити істотні відмінності особистості підприємця від не підприємця.

Підприємець – особа, наділена індивідуально-психологічними характеристиками, здатна на ініціативній та інноваційній основі, не боячись повної відповідальності, йти на ризик та в особливий спосіб поєднати чинники виробництва так, щоб у перспективі діяльності підприємства з'явився додатковий прибуток.

Обов'язковими рисами сучасних підприємців мають бути високий рівень інтелекту; креативність (творчий, нестандартний підхід до справи); емоційна стійкість, висока мотивація досягнень; енергійність; орієнтація на майбутнє; індивідуалізм і здатність розумно ризикувати.

Нестабільні умови, в яких доводиться працювати представникам сучасного українського бізнесу (зокрема, законодавча база, ресурсні аспекти економіки, кредитний рейтинг України, політична ситуація в державі та її політичний курс), визначають такі важливі їх особистісні характеристики: потреба в незалежності; рішучість; енергійність, оптимізм, віра в себе; потреба в домінуванні та вміння вести людей за собою; гнучкість у засобах реалізації підприємницької діяльності, вміння змінювати свою поведінку відповідно до ситуації; розумна самокритичність; емпатія (розуміння почуттів, потреб інших); відповідальність та чесність; наявність чіткої мети (визначеність намірів); наполегливість у досягненні мети.

Результати дослідження, проведеного українськими вченими, свідчать про те, що рівень тривоги та емоційно-психологічної напруги у підприємців вищий, а усвідомлення проблем і рівень відповідальності глибші, ніж у непідприємців. У критеріях меж

поведінки та діяльності (успіх, невдача) підприємці виявляли велику вимогливість до реалізації своїх внутрішніх ресурсів, стосовно ж засобів вирішення проблем вони були поряд з проблемою або будували паралельно з нею нову ситуацію.

Стійкість до перешкод у підприємців має такі ознаки:

а) готовність до енерговитрат, праці, розширення своїх знань (про закони) та чутливість до сприйняття нових стимулів;

б) відповідальність та розвинутий внутрішній контроль за управлінням ситуаціями;

в) здатність у важких ситуаціях бути поряд з проблемою або будувати проблемну ситуацію по-новому;

г) концентрація меж своєї діяльності на індивідуальних здібностях незалежно від конвенційних норм за глибокого усвідомлення особистих проблем;

д) суперечливе поєднання імпульсивності, спонтанності в діяльності, вільної самоактуалізації зі здатністю до свідомої відмови від реалізації того, що не відповідає їхнім можливостям;

е) стриманість, вимогливість при оцінюванні результату діяльності;

ж) високе емоційно-психічне напруження як властивість індивідуально-особистісних енергоресурсів.

В особистості, яка виявляє себе як підприємець або бізнесмен, за складних обставин з'являється стійкість до перешкод на психологічному рівні у вигляді оптимально високого ступеня «робочої» тривоги, що, однак, не послаблює почуття відповідальності, високу чутливість до нових змін у середовищі, швидку

орієнтацію на ситуативні зміни. При цьому особистість під час підприємницької активності залишається здатною до успішних конструктивних дій, на відміну від інших людей. Це визначає її соціальну успішність у суспільному просторі (фінансово-економічний статус, професійну адаптацію до нових умов).

Успішні підприємці менше дотримуються групових та суспільних норм, мають багатшу уяву, гнучкість та самостійність. Серед представників малого та середнього бізнесу особливо виокремлюється особистісний тип «замкнутого, творчого лідера». Люди цього типу наділені розвиненим абстрактним мисленням, здатністю до навчання. Вони емоційно стійкі, прагнуть домінувати над оточуючими, не визнають авторитетів, активні, сміливі. Водночас такі люди мають творчу уяву і часто поводяться незрозуміле для оточуючих. У конфліктній ситуації йдуть на компроміси, але не пристосовуються до опонента.

Важливим елементом бізнесу є спосіб і засоби досягнення мети – знання, вміння, навички, здібності. Значна кількість дослідників дотримується думки, що навчити підприємництву неможливо. Для цього виду діяльності необхідні особливі здібності, які розвиваються на основі вроджених анатомо-фізіологічних задатків. Такої точки зору дотримуються, зокрема, Р. Річард і Д. Кінней, визначаючи здібності до підприємництва як «творчу потенцію». Такої ж думки дотримуються Дж. Долан і Е. Лідсей, які визначають підприємництво як творчі здібності. Йдеться не про певні таланти, а рису особистості, яка є основою у забезпеченні підприємницької діяльності.

Деякі моделі містять детальний перелік особистісних рис підприємця. Наприклад, В. Рибалко поклав в основу моделі підприємця-менеджера три виміри: соціально-психолого-індивідуальний, діяльнісний і генетичний. Модель складається з п'яти етапів і до неї входять 307 якостей особистості. Генетичний вимір у цій класифікації представлено високим рівнем розвитку якостей та здібностей, який відповідає вимогам ефективної реалізації професійної управлінської діяльності досвідчених менеджерів. Діяльнісний вимір включає диференціацію 50 здатностей та 250 конкретних здібностей за такими компонентами: потребово-мотиваційний, інформаційно-пізнавальний, цілеутворюючий, результативний, емоційно-почуттєвий. За соціально-психолого-індивідуальним виміром особистості поділяються на 7 груп (підструктур), які узагальнюють 50 здатностей: ділове спілкування, ділова спрямованість; характерологічні риси особистості; само-свідомість; діловий досвід; професійна компетентність; якості інтелектуальних, творчих, психічних процесів; психологічні властивості (це тільки деякі з них).

Американці Р. Хізрич і М. Пітере вважають, що людей, які мають особливі вроджені задатки, можна навчити необхідних для бізнесу вмінь, і виділяють низку найважливіших для бізнесу умінь і знань. Ними насамперед є: чітке розуміння мети бізнесу; здатність відокремлювати факти від міфів; вміння давати виважені оцінки, знаходити нестандартні рішення, правильно поводитись і приймати рішення в умовах невизначеності, виробляти нові комерційні ідеї і оцінювати їх перспективність, оцінювати зовні-

шню ситуацію і певні дії з точки зору етики і моралі, укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори та ін.

Отже, професійно важливими індивідуально-психологічними особливостями підприємців є такі особистісні характеристики, як потреба в незалежності, підвищена готовність до ризику, рішучість, енергійність, оптимізм, віра в себе, потреба в домінуванні, орієнтація на вирішення проблем власними силами, вміння навчатися, змінювати свої думки і погляди відповідно до ситуації. Тому дуже помиляються ті люди, які вважають, що розпочати займатися бізнесом може кожний, хто має стартовий капітал. Може статися крах.

II.3 Управління колективом або мудрий менеджмент

«Риба гниє з голови» – говорять в народі, і, щоб цього не сталося, власник фірми або її перший керівник просто зобов'язаний бути мудрим. Мудрий – це не просто розумна людина, а той, який може впровадити задумане і заглянути в перспективу.

Управління колективом – справжнє мистецтво. Практика показує, що успіху в ньому досягають дві категорії керівників: ті, хто «від природи» є природженими управлінцями, а також ті, хто «роблять з себе хороших начальників». Остання група менеджерів – розумні і практичні люди, які розуміють, що оптимізацію будь-якої виробничої ситуації краще розпочати з самого себе: зменшити свою внутрішню напругу (а за рахунок цього – підви-

щення рентабельності виробництва, оскільки люди менше хворіють і беруть лікарняні, знижується плинність кадрів, з'являється кістяк однодумців); постійно вчитися навичкам управління (зниження витрат часу на наради, переговори, підвищення якості управлінських рішень, що приймаються); нейтралізувати у себе «замашки диктаторів» (підвищення творчого потенціалу колективу). Тому можна зробити висновок: хороший керівник – це не стільки той, хто просто обдарований «від природи» (це добре, але таких – одиниці), скільки той, хто «робить» самого себе хорошим керівником. Не слід забувати цього!

Говорять, що менеджмент – це мистецтво. Навчити керівників комерційних банків і фірм ефективно управляти людьми і організовувати свою справу неможливо. Для цього треба мати особливі здібності: або вони є, або їх немає. Це дійсно так. Але, погодившись з цим твердженням, хотілося б уточнити і розширити його. Менеджмент – це мистецтво плюс досвід. Самі по собі здібності до організації і ділового спілкування ще нічого не означають. Вони розвиваються тільки в практичній діяльності з набуттям досвіду.

Очевидно, досвід можна набирати роками, шляхом проб і помилок. Але існують методи швидкого інтенсивного освоєння досвіду – це методи навчання. Враховуючи усе це, можна остаточно вивести наступну формулу: менеджмент – це мистецтво плюс навчання плюс досвід.

Виходячи з такої формули ми розглянемо найбільш складні і важливі для наших керівників практичні питання сучасного ме-

неджменту. Це методи управління своєю командою працівниками і колективом, проблеми ведення ділових переговорів і, нарешті, конфлікти, стреси і способи управління ними. Усі ці питання і знайомі, і в той же час не знайомі нашим менеджерам. Конфлікти, стреси і переговори завжди були в їх діяльності. Але будь-який конфлікт і пов'язаний з ним стрес вони мали можливість пригнічувати адміністративним шляхом, звернувшись по допомогу до керівництва організації. А переговори зазвичай велися тільки на рівні «телефонного права» по замкнутому корпоративному ланцюжку.

Зараз у керівників комерційних банків і фірм теж бувають конфлікти, стреси, переговори. Але їх зміст принципово змінився. Для врегулювання конфліктів і стресів директивні способи неефективні. Звідси виникає необхідність звертатися до засобів економічного стимулювання і демократичного стилю управління.

А вже веденню ділових переговорів доводиться дійсно вчитися. Для наших менеджерів мистецтво спільної діяльності і культура переговорів – це саме та сфера, яку практично треба освоювати.

Чи існує «секрет» успіху менеджера? На це питання є дві протилежні відповіді. Одні вважають, що головне – в широкому залученні математичних методів, у тому числі і комп'ютерних. Кожна ділова операція має бути математично прорахована: складений прогноз оптимальних об'ємів прибутку і витрат, вибрані найбільш успішні варіанти рішень, складені графіки і плани робіт, враховані людські і матеріальні ресурси. Отже, успіх мене-

джера залежить від математизації і комп'ютеризації діяльності його фірми.

Друга відповідь містить в собі принципово інший підхід, орієнтований на гуманізацію праці. Успіх менеджера залежить від ефективності роботи зайнятих у справі людей. Що спонукає співробітників працювати з повною самовіддачею і, навпаки, що їх відштовхує і викликає апатію? Які чинники високої мотивації до праці? Які стимули можуть істотно підвищити результати діяльності? Як бачите, друга відповідь ґрунтується на підвищенні якості праці людей.

Який шлях вірніший? У зарубіжній практиці широко поширені обидва підходи. Проте Америка вже пережила захоплення математизацією, кібернетизацією і комп'ютеризацією.

Останнім часом американці, аналізуючи причини спаду економіки країни, звертаються до вивчення досвіду східних країн, що виходять у світові лідери, в першу чергу Гонконгу, Таїланду, Японії. У японському бізнесі ведучим завжди був людський чинник. Намагаючись не упустити економічну першість на світовому ринку, зараз американці прагнуть приділяти більше уваги працівникові, його потребам і бажанням.

У нас, як відомо, досить сильні неформальні зв'язки між людьми. Керівники добре працюють в умовах, коли вони знаходяться не лише в ділових стосунках з партнерами, але і в дружніх. Тому також великий успіх приносить підхід, що припускає гуманізацію управління.

Будь-який менеджер розраховує, що його співробітники досить охоче підкорятимуться його розпорядженням. Проте почуття підпорядкування рідко для кого може бути приємним. Існують типи людей, що майже інстинктивно опираються якому-небудь підпорядкуванню взагалі.

Досвідчений менеджер завжди відчуває настрій свого працівника і залежно від того, як підлеглий реагує на прояв влади, вибирає різні способи впливу на нього.

Найчастіше зустрічаються три типи реагування підлеглих на владу. Тип перший: підпорядкування при внутрішньому протесті. Такий працівник налагоджений проти будь-яких розпоряджень свого лідера (директора, керівника фірми або банку, начальника відділу). Саме по собі підпорядкування йому неприємне, викликає у нього роздратування і внутрішній протест. Звичайно це люди з високим рівнем професійної компетентності, талановиті і обдаровані. Протест проти влади виникає також у людей асоціальних, погано вихованих, недисциплінованих.

З підлеглими, що мають високий інтелектуальний статус, менеджер повинен звертатися, не підкреслюючи свого посадового положення. Спілкування з ними слід будувати на почутті взаємної симпатії, демократичності, взаєморозуміння. При формулюванні завдання краще вибрати тон особистого прохання, переконання, ради. Жорсткий наказ тут недоречний. В цьому випадку краще показувати що ви партнери, ніж начальник і підлеглий, але, на великий жаль, це виходить рідко у якого керівника.

До підлеглих асоціального типу можна прибїгати до наказу, сказавши про можливі заходи покарання при невиконанні завдання. Метод навіювання, використовуваний менеджером в таких випадках, якоюсь мірою знімає бар'єр по відношенню до влади.

Тип другий: підпорядкування без самостійності («Нехай думає начальство»). Тут краще сформулювати працівникові тільки проблему, не пропонуючи шляху її рішення. Якщо керівник знає, що співробітникові необхідно допомогти, можна запропонувати йому і декілька варіантів рішень, щоб дати йому вибрати найбільш оптимальний і в цьому проявити самостійність і ініціативу. Намагайтеся всіляко стимулювати активність таких працівників.

Тип третій: підпорядкування як усвідомлена необхідність. Такий працівник – найбільш цінний і надійний. Почуття підпорядкування не викликає у нього хворобливих особистих реакцій, а розглядається як необхідна умова ділового життя. У таких людей розвинене почуття власної гідності, зазвичай вони – компетентні фахівці. Намагайтеся завоювати повагу таких людей, вони – ваша опора в колективі співробітників.

Додамо ще, що люди схильні підкорятися керівникам з сильною волею, здатним знайти вихід з найскрутнішого становища, уміючим їх захистити. І навпаки, неприйняття керівника і гостре негативне почуття залежності від його влади виникатимуть в колективі, де менеджер не має авторитету, де немає взаємної поваги між ним і підлеглими.

Виробляйте в собі інтуїцію, чуття, принциповість по відношенню до людей, намагайтеся гнучко і динамічно будувати

свої ділові взаємодії, уміло використовуйте усі форми особової і адміністративної дії, оперативно перебудовуйтеся залежно від ситуації і обставин, вивчайте характери ваших підлеглих, і тоді успіх у бізнесі забезпечений.

Мудрість, інтелект, мислення.

Менеджерська діяльність пов'язана з рішенням найрізноманітніших завдань. Основний інструмент – мислення. Як психічний процес, воно спрямоване на розкриття зв'язків між предметами і явищами дійсності. Розумові операції по здійсненню основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль) здійснюються двома моделями мислення – логічним і креативним (лат. *creatio* – творення), творчим мисленням (його іноді називають латеральним (лат. *lateralis* – бічний).

Логічне мислення застосовується при рішенні завдань з конкретним набором даних і при малій мірі невизначеності, воно призводить до єдино вірного результату через операції аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення. Креативне мислення діє в ситуаціях недостатності конкретних даних і великої міри невизначеності. Воно не дає єдино вірного результату, а пропонує ряд рівноцінних, один з яких може бути більш прийнятний за інших.

Креативне мислення застосовує методи аналізу, порівняння, синтезу, але вони не є головними. Основну роль в креативному мисленні грає інтуїція (лат. – пильно, уважно дивитися). Під інтуїцією в психології розуміється розумова діяльність, здійснювана «під порогом» або «на краю» свідомості. Процес рішення не усвідомлюється, в полі свідомості «проривається» тільки резуль-

тат. В той же час за цим результатом незмінно ховається напружений процес роботи думки, обумовлений вже наявними знаннями, навичками, уміннями і звичками, тобто досвідом.

Досвід – один з основних чинників ефективності інтуїтивно прийнятих рішень. Чим багатіше досвід менеджерської діяльності, тим ефективніше робота інтуїції. Окрім досвіду велику роль в ухваленні ефективного менеджерського рішення грає психологічний стан – бадьорість, підйом позначаються позитивно на генеруванні інтуїтивних рішень, страх, пригніченість, розгубленість зводять інтуїцію до рівня безпредметного ворожіння.

Ще один чинник, який треба враховувати в індивідуально-психологічних особливостях людини: одні люди схильні діяти практично завжди, виходячи тільки з фактів і застосовуючи логічне мислення, інші дуже часто покладаються тільки на свою інтуїцію.

Креативне мислення – один з найважливіших інструментів сучасного менеджера – можна і треба розвивати шляхом тренування швидкості, гнучкості і прогностичності розуму. Швидкість розуму – це здатність в одиницю часу вирішити таку кількість завдань, з якими в змозі впоратися при випадковій вибірці приблизно 40 чоловік з 100 обстежуваних. Гнучкість – уміння швидко перебудовуватися і відмовлятися від засвоєних раніше шаблонів.

Оригінальність мислення – здатність знайти нове, нестандартне рішення проблем. Прогностичність є умінням людини передбачати настання цілком конкретних подій.

Процес активного мислення включає уміння уважно слухати і здатність ясно і чітко викладати свої думки. Він дозволяє

знаходити оптимальні шляхи для досягнення максимальних результатів і великих вигод при менших витратах і зусиллях. Він приводить ідеї в дію, а у результаті – хороше управління.

Процес активного мислення – це звичка. Для вироблення такої звички, як і всякий інший, потрібні постійно увага і практика. Спробуйте на ділі застосувати технічні прийоми, що перераховуються нижче, і скоро ви відчуєте, що процес активного мислення став вашою другою натурою. Ось ваші засоби:

- список контрольних питань;
- техніка «розчленовування»;
- аналіз витрат і результатів;
- механізм асоціації;
- з'ясування думки інших;
- метод використання несподіваних думок;
- технічний прийом Гордона.

Список контрольних питань. Із зародженням науки про управління з'являється і список контрольних питань, як інструмент, вживаний в області управління. Його можна краще всього застосовувати як засіб для стимулювання нових ідей. Спершу ви можете узяти за зразок наступний найпростіший список:

- для чого ще може бути використаний деякий виріб, предмет точно в тому вигляді, в якому він знаходиться зараз? Зі змінами (а що, якщо зробити більше, менше, слабкіше, сильніше, легше і так далі)? У поєднанні з чим-небудь іншим?

- що є протилежністю того, чому це служить? З чим пов'язані можливості іншого застосування? На якому принципі це побудовано?

- чим би я міг усе це замінити, якби у мене цього не було?

Ці декілька питань здатні послужити відправною точкою для розмови про ідеї, які можуть вам взагалі ніколи не прийти, якщо ви постійно ковзати по поверхні і не зможете проникнути в суть явищ.

Техніка «розчленовування». Цей спосіб застосовується головним чином для поліпшення відчутних об'єктів. Суть його полягає в розкладанні об'єкту, що вивчається, на складові частини і аналізі основних якостей, особливостей або властивостей кожної частини окремо. При цьому у кожної частини вивчається форма, розміри, хімічний склад, міцність, зовнішній вигляд і так далі з точки зору можливої заміни, відсікання або додавання.

Даний технічний прийом включає чотири прості і послідовні кроки:

1. Виберіть якийсь реальний об'єкт, що підлягає поліпшенню.
2. Запишіть усі його основні складові частини.
3. Точно опишіть характерні ознаки кожної частини окремо: розміри, хімічний склад, вагу, структуру, колір, апретуру та ін.
4. Оцініть роль і значення кожної ознаки для функцій цієї частини.

Дослідник сам задається питанням про кожну ознаку: чи повинен він залишатися незмінним з точки зору відправлення

своїх функцій? Що можна було б зробити для поліпшення його функцій?

Аналіз витрат і результатів. Він застосований головним чином до конструювання або поліпшення динамічних систем. Метою цього технічного прийому є пошук шляхів для досягнення певної віддачі від застосування одного або більшого числа строго певних чинників в межах обмеженості ресурсів (включаючи час і гроші). Для застосування цього технічного прийому потрібні наступні три умови:

- чітке визначення «результатів», про які йде мова;
- визначення наявних у розпорядженні чинників;
- складання списку операційних обмежень за цим проектом (устаткування, час, наявність операційних необхідних матеріалів і так далі). Якщо перелічені вище умови виконані, то тоді техніка аналізу включає наступні п'ять східців:

- виразно уявіть собі усі можливі зв'язки між витратами і випуском;
- встановіть належну систему перевірки правильності можливих рішень;
- розробіть методологію досягнення практичних рішень;
- виберіть оптимальну систему на ділі;
- доведіть її застосовувану до цієї проблеми.

Даний технічний прийом може застосовуватися однією людиною, працюючою самотійно, або групою людей.

Механізм асоціації. Кожен образ, що виходить із зовнішнього світу, автоматично асоціюється в нашій свідомості з більше

ранніми сприйняттями зовнішнього світу, завдяки чому ви розрізняєте предмети і ідеї: ви згадаєте, що десь їх «бачили» раніше.

Коли у вас виникає важка проблема в стосунках з ким-небудь з підлеглих, запитаєте самі себе: «Що в поведінці цієї людини є такого, з чим я вже зустрічався і мав справу раніше»? У дев'яти випадках з десяти ви мимоволі згадаєте свої як неправильні, так і правильні дії в аналогічних випадках у минулому, і у вас з'явиться здорова основа для вирішення, як поступити в даному випадку.

З'ясування думки інших. Часто виклад кому-небудь важкої проблеми, з якою ви зіткнулися, допомагає кристалізації ваших думок і наближає вас до вирішення цієї проблеми. Я не афішую свої турботи, я просто прошу людей, у яких, на мій погляд, подібні ж проблеми, розповісти мені про свої турботи. І я ще жодного разу не зустрів жодну людину, яка б з радістю не поділилася ними зі мною.

Метод використання несподіваних думок. Керівник групи викладає яку-небудь певну проблему і просить кожного члена групи з ходу висловити свої міркування з приводу її рішення, не бентежачись при цьому висуненням найнеймовірніших припущень. Керівник негайно записує усі висловлювання у міру їх вступу, не допускаючи ніякого обговорення їх достоїнств і недоліків до тих пір, поки не припиниться надходження нових ідей.

Група упевнена, що будь-яка думка, якою б далекою і безглуздою вона не здавалася, після аналізу може внести певний

вклад в уточнення позиції, що, у свою чергу, наблизить практичне рішення згаданої проблеми.

Технічний прийом Гордона. Як різновид методу використання несподіваних думок, цей технічний прийом також вимагає участі кількох людей. Він був розроблений В. Гордоном – винахідником, консультантом з питань управління і автором ряду книг.

Суть цього прийому полягає в наступному: керівник пропонує групі для обговорення питання з проблеми, яка чекає свого рішення, але не розкриває змісту самої проблеми. Група вільно обговорює поставлене питання. Керівник групи втручається в обговорення тільки у тому випадку, якщо воно виходить за межі цієї проблеми. Наприклад, якщо проблемою є конструювання нового робочого столу, то питанням, винесеним на обговорення групи, може бути просто «робоче місце». На групу не тисне думка про те, яким має бути робочий стіл, і вона (група) працює над ідеєю створення оптимального робочого місця взагалі. Коли ж проблема розкривається, тоді група починає переносити усі виявлені принципи на рішення конкретної задачі.

Метод Гордона, як і прийом «мозкового штурму», застосований головним чином до проблем, що вирішуються на вищому управлінському рівні.

Люди сприймаючого типу зазвичай приймають рішення методом виключення, вони краще знають, чого вони не хочуть, чи чого хочуть. Тому в ситуаціях, коли треба приймати рішення, ці люди потребують підтримки. Їх схильність шукати альтерна-

тиви, здатність до творчої гнучкої роботи може грати негативну роль при ухваленні рішення, зачіпаючи їх до безкінечності.

У людей вирішального типу, навпаки, прагнення скоріше прийняти остаточне рішення, коли ще не усі варіанти розглянуті і не усі вірогідні наслідки оцінені. Сила Вирішуючих в умінні бачити мету і просуватися до це досягненню. Небезпека ж в тому, що досягнення мети як таке може бути важливіше, ніж якість рішення.

У ідеальному світі слід було б мати досить Сприймаючих для того, щоб утримувати Вирішуючих від незрілих рішень і гнучко пропонувати їм різні альтернативи, і Вирішуючих, щоб завадити Сприймаючим «забавтати» проблему і затягувати її остаточне рішення.

Люди Вирішального і Розумового типу вирішують проблеми так: проаналізуй положення об'єктивно, розглянь наслідки і, головне, зроби що-небудь. Цю модель рішення назвемо: «Готуйся. Цілься. Вогонь», але іноді потрапляють не в ту мішень, в яку необхідно.

Ефективніше рішення можна знайти, використовуючи модель з чотирьох дій: 1) зберіть факти, використовуючи властивості сенсорного типу особи, щоб розглянути усі деталі проблеми конкретно і точно; 2) вивчіть можливості, використовуючи властивості інтуїтивного типу, розробіть можливі варіанти і способи рішення; 3) проаналізуйте об'єктивно, використовуючи властивості Розумового типу, розглядайте варіанти та наслідки кожного з можливих рішень, логічно обґрунтовуючи аргументи вибору найбільш прийняттого рішення; 4) оцініть вплив, використовую-

чи властивості Емоційно-чуттєвого типу, оцініть, як люди, залучені до проблеми, можуть сприйняти запропоновані рішення, як впливатиме рішення на тих, кого це зачепить, якої реакції можна очікувати від інших, чи можна це пережити.

Будь-хто може скористатися цією схемою, адже в кожному з нас приховані усі вісім переваг – Екстраверт, Інтроверт, Сенсорний, Інтуїтивіст, Розумовий, Відчуваючий, Вирішуючий і Сприймаючий, але домінують якісь чотири з них.

Кожен залежно від свого психотипу рухається по своєму шляху рішення проблем, але можна притягнути на допомогу інших людей, які можуть «забезпечити» вас не «вистачає вам перевагами». Наприклад, якщо ви Сенсорно-розумовий, вам корисно звернутися по допомогу до перевіреного Інтуїтивісту-відчувваючому, і його рада допоможе забезпечити звернення до усіх чотирьох ланок ефективного рішення ділових і життєвих проблем.

У успішнішому рішенні ділових проблем можуть допомогти перевірені типологічні підказки:

якщо ви Екстраверт, то будьте готові зупинитися, навіть на півслові, перш ніж почнете повторюватися або затопите все словами; постарайтеся уважно слухати, що говорять інші, коротше кажучи, коли виникне проблема, подумки помістите перед собою плакат: «Стій, дивися і слухай!».

якщо ви Інтроверт, то намагайтеся швидше і спонтанно висловлювати думки, які спадають вам на думку, не пропускаючи їх заздалегідь через внутрішні фільтри, нічого не виключайте, як

занадто тривіальне або незначне; і не вважайте, що чиїсь перші слова – остаточні; хоча ви і не з тих, хто витрачає слова даремно, не забувайте, що є екстраверти, які думають вголос і їх останні слова можуть суперечити тому, що вони висловили хвилину тому. Ви їм дуже допоможете, спонукаючи до більшої ясності і свідомості;

якщо ви Сенсорний тип, використайте свої переваги: сформулюйте проблему в реалістичних, конкретних термінах; вимагайте, щоб факти, що наводяться, відповідали істині, але не заважайте іншим висловлювати різні ідеї, не відмітайте їх передчасно, навіть якщо вам здається, що вони не мають сенсу – пізніше він може проявитися;

якщо ви Інтуїтивіст, то використайте свою уяву, щоб розглянути якомога більше альтернатив і ідей, їх взаємозв'язку, але не відривайтеся від реальності, намагайтеся вдатися в подробицях і деталях; коли запитуєте чужу думку, краще запитуйте конкретно, уникайте загальних питань: «Що ви про це думаєте?»;

якщо ви Розумовий тип, то допоможіть іншим визначити, в чому і в який момент вони стали занадто емоційно відноситися до проблеми – ваша здатність зберігати усуненість може виявитися справжнім порятунком; допоможіть групі постійно пам'ятати про прямі наслідки рішення, що приймається, об'єктивно і логічно аналізувати варіанти рішення, але не сперечайтесь занадто бурхливо і прямолінійно, інакше деякі члени колективу відстороняться від ухвалення рішення. Частіше задавайтеся питанням: «Як сприймуть завдання люди, яким доведеться над ним працювати?»;

якщо ви Емоційно-почуттєвий тип, то наполегливо нагадуйте колегам про те, що слід думати, яке прийняте рішення позначиться на тих, кого воно зачіпає; звертайте увагу і на зміст, і на процес – що говориться і як мовиться. Коли інші вимагають чіткості, допоможіть добитися того, щоб рішення було прийняте не на шкоду взаєморозумінню в групі. Забезпечте, щоб кожен міг скористатися шансом висловитися, бути почутим і заохоченим за свої ідеї;

якщо ви Вирішальний тип, допоможіть, щоб процес обговорення проблеми був орієнтований на певну мету, щоб рішення було досягнуте і втілювалося в життя. Але не починайте його виконувати, поки не переконаєтеся, що це дійсно остаточне рішення, умійте враховувати чужі ідеї, що відрізняються від вашої точки зору, не хапайтеся за першу ж висловлену хорошу ідею, частіше говоріть: «На даний момент це добре, але давайте почекаємо, поки не виробимо остаточне рішення»;

якщо ви той тип, що Сприймає, то не давайте оточенню задовольнитися першим же рішенням, що прийшло в голову, спробуйте запропонувати ще ідеї для виявлення кращих рішень, ставте прості, але точні питання: «Ви дійсно хочете це зробити? Чи реалістично ви оцінюєте час»? та ін. Але не перестарайтеся, інакше швидко наживете собі ворогів. По можливості прямо заявляйте про те, що ви думаєте з приводу завдання, але не затягуйте надмірно процес рішення. Пам'ятайте, що прийняти тверде рішення і триматися його – це не так вже і важко. Частіше говорите собі: «Це питання ми вирішили. Давайте рушимо далі».

Найчастіше досягають успіху ті колективи, де залучають до процесу постановки і рішення проблем людей усіх психологічних типів. Так, якщо у вашому колективі переважають люди Сенсорного типу, йому терміново потрібно добавку Інтуїтивістів з їх спрямованістю в майбутнє, інакше ваша фірма зможе вирішувати лише короткострокові і приземлені завдання.

Колектив з переважанням людей Вирішального типу потребує людей тих, що Сприймають, здатних гнучко міняти тактику дій і мети відповідно до тенденцій, що міняються, на ринку і у діловому світі. Якщо неможливо притягнути людей усіх 8 психологічних переваг, тоді учасники, перш ніж прийти до рішення, повинні свідомо розглянути проблему з точки зору відсутніх психотипів. Якщо в групі переважають Вирішальні, то підказки для тих, що Сприймають можуть утримати їх від передчасного або неправильного рішення проблеми.

Виділяють 4 рівні ухвалення рішення, для кожного і яких потрібно певні управлінські навички.

Тип рішення	Ключові навички
Рівень перший: Рутинний	Неухильне наслідування процедури, правил інструкцій. Розумна оцінка ситуації. Контроль.
Рівень другий: Селективний	Встановлення цілей. Планування. Аналіз інформації.
Рівень третій: Адаптаційний	Ідентифікація проблем. Систематизоване рішення проблем. Створення робочих груп. Аналіз можливого ризику.
Рівень четвертий: Інноваційний	Творче управління. Стратегічне планування.

Рутинні рішення приймаються відповідно до наявної програми, менеджер повинен ідентифікувати ситуації і узяти на себе відповідальність за початок певних дій. Труднощі тут можуть виникати, якщо менеджер некомпетентний, невірно трактує наявні вказівки на ту або іншу ситуацію, діє нелогічно або проявляє нерішучість. Керівник, що правильно сприймає ситуацію, робить вірні висновки, розумно діє і контролюючий наслідки, домагається того, чого від нього чекають.

На цьому рівні не потрібно творчий підхід, оскільки усі процедури заздалегідь наказані.

Селективний рівень припускає, що керівник оцінює достоїнства цілого круга можливих рішень і намагається вибрати ті дії, які краще всього підходять до цієї проблеми, є найбільш ефективними, економічними.

Адаптаційні рішення викликають труднощі, оскільки тут керівник шукає нове рішення відомої проблеми, повинен зуміти відмовитися від звичного, але вже застарілого підходу до проблеми і виробити творче рішення. Успіх керівника залежить від його особистої ініціативи і здатності зробити прорив в невідоме.

Інноваційні рішення найбільш складні, керівникові необхідно знайти способи розуміти несподівані і непередбачені проблеми і для вирішення таких проблем потрібно нові представлення і методи, здатність мислити на новий манер, здатність творчо самому вирішувати проблему, обговорюючи і використовуючи творчі ідеї інших фахівців.

Ухвалення управлінських рішень – складний багатоступінчастий процес, в якому можна виділити 5 стадій: 1 – вивчення проблеми; 2 – вироблення ідей; 3 – відкидання застосовних ідей; 4 – планування нововведень; 5 – зворотний зв'язок і аналіз. А тепер розглянемо детальніше кожен етап.

Так, у стадії 1 «вивчення проблеми» виділяються **етапи: 1-й - постановка проблеми** (виявити, які конкретно труднощі є, зрозуміти природу проблеми). Якщо проблема була спочатку невірно поставлена, то усі подальші зусилля і фінансові витрати можуть виявитися даремними. Невірно пізнають проблему найчастіше внаслідок низької кваліфікації, жорстких професійних установок, вузького професійного кругозору, а також внаслідок невчасності або «нав'язаності згори» певних проблем і рішень.

1. Усвідомлення конкретних труднощів, природи проблеми.

2. Упізнання цілей, т. е. яких цілей, чого мають намір добитися.

3. Виділення критеріїв успіху (як визначити, досягли ми поставлених цілей або ні? Який кінцевий результат потрібно?).

2 етап: делегування повноважень (керівник не має можливості сам розбиратися з усіма проблемами, тому важливо делегувати повноваження компетентному фахівцеві, який збиратиме інформацію для ухвалення рішення, розглядати проблему. Якщо немає делегування повноважень, то керівник не устигає все зробити, що обумовлює прийняття їм стереотипних або навіть помилкових рішень.

Малоефективне неповне делегування повноважень, коли ставиться проблема, доручається відповідальність за неї, але не надані права, можливості для її вирішення.

3 етап: збір інформації, побудова інформаційної моделі проблемної ситуації. Важливо враховувати не лише «свою» інформацію, але і інформацію «опонентів», «конкурентів», хоча зазвичай значущість інформації від «опонентів» суб'єктивно занижують, їй не вірять, її недооцінюють або ігнорують, що цілком невірно.

4 етап: побудова концептуальної моделі проблемної ситуації, цілісного розуміння проблеми. Вузкий професійний досвід, жорсткі установки, коли нова інформація запихається в старі рамки або ігнорується, можна знову спотворити цілісне, концептуальне розуміння проблеми.

2 стадія - «вироблення ідей». Є різні методи вироблення ідей, але ефективніший метод «мозкового штурму», основні принципи якого наступні :

- працює група з 5-10 чоловік різних спеціальностей;
- люди знаходяться в стані м'язового і психічного розслаблення;
- критика ідей заборонена! Чужі ідеї можна хвалити, розвивати далі або пропонувати свою ідею;
- вітаються необхідні, дивні, «безглузді» ідеї;
- будь-які ідеї, якими б дивними і начебто не відповідними вони не здавалися, записуються, але не оцінюються під час «мозкового штурму»;

- авторство ідей не вказується;

- після закінчення роботи усі ідеї наводяться в логічний порядок і кожна обговорюється в групі експертів.

3 стадія – оцінка ідей, альтернатив, відсівання застосовних ідей. Спочатку корисно оцінити достоїнства, переваги кожної ідеї, а потім оцінити її ефективність, реалістичність, практичність, економічність і інші критерії, а також оцінити наслідки ідеї, ризик невдачі, ризик вибраних альтернатив. При оцінці ризику, на жаль, часто грають велику роль мотиви особистої безпеки, і керівник оцінює особистий престижний ризик, ризик конфлікту з ким-небудь, ризик невизначеності, непередбаченості повороту подій, а не ідею як таку.

Потім настає етап ухвалення остаточного рішення і оформлення його у формі наказів, розпоряджень, що обумовлює наступну **4 стадію – планування нововведення, планування виконання рішення**, коли чітко визначається, що, які роботи, до якого терміну і хто повинен виконати. Члени робочих груп повинні чітко уявляти собі загальний план і конкретні практичні кроки, які мають бути ними зроблені.

5 стадія включає кроки: 1) практична реалізація дій, плану, управлінського рішення; 2) контроль і аналіз дій, результатів для їх поліпшення; 3) у разі потреби корекція управлінського рішення, повернення на стадію «вивчення проблеми» або вироблення ідей або інші проміжні етапи.

На роботі досить часто нагорода йде не за те, що робиться правильно, а за те, що робиться вчасно. Тому раціонально вико-

ристати час – важливий чинник успіху в професійній і діловій сферах. Давайте ж подивимося, **як розпоряджаються часом люди різних психологічних типів.**

Ефективніше використовують час **інтроверти**. Причина проста: на роздуми йде менше часу, ніж на розмови. Коли необхідно переробити інформацію, щоб сформулювати і викласти свою думку, роздум (інтроверсія) – це дуже ефективний процес. **Екстравертам** же для формування своєї думки потрібний постійний діалог, вони схильні до багатослівності, а це віднімає дорогоцінний час. Екстраверти не лише витрачають власний час, але і віднімають його у інтровертів і інших екстравертів, вимагаючи їх участі в розмові.

Екстравертам слід усвідомлювати, що раніше або пізніше – краще, звичайно, раніше – їм потрібно буде припинити говорити і почати думати. А якщо вони працюють з інтровертами, то слід надавати інтровертам час для роздуму, наприклад, в середині дискусії робити п'ятихвилинну перерву, даючи інтровертам можливість обдумати сказане, потім викласти свою думку при відновленні обговорення.

А **інтровертам** слід пам'ятати, що їм потрібно швидше закінчити роздуми і почати говорити, а при спілкуванні з екстравертами планувати час так, щоб екстраверти встигли виговоритися.

Більшість проблем виникають з того, що люди по-різному сприймають час. Для людей Сенсорного типу хвилина – це рівно 60 секунд, а для Інтуїтивістів – хвилина – це набагато менше години, це щось відносне. Типовий докір Сенсорних: «По-моєму,

ти сказав, що будеш через хвилину», на що Інтуїтивісти типово відповідають: «Я не думав, що ти зрозумієш мене буквально». Тому якщо покладають яке-небудь завдання на інтуїтивістів, слід давати йому час на її рішення із запасом.

А інтуїтивістам потрібно пам'ятати, що коли людина Сенсорного типу говорить про певний термін, він завжди має на увазі точний час.

Люди Емоційно-почуттєвого типу призначають терміни залежно від своїх стосунків з людьми, з якими їм доведеться мати справу впродовж дня. Якщо має відбутися зустріч з колегою, з яким він «на ножах», або неприємна розмова, то це відсовується на кінець дня або переноситься на завтра, тобто «тягнути час».

А ось **люди Розумово-логічного типу** прагнуть скоріше позбавитися від надокучливих справ, тому неприємну зустріч призначають на початок роботи, щоб, покінчивши з цим, можна було спокійно зайнятися іншими справами, плануючи свій час залежно від справ і заходів, які вони вважають необхідними зробити впродовж дня. Але це не означає, що Розумові все і завжди роблять вчасно, вони чудово тягнуть час, коли справа доходить до визнання чужих заслуг або коли потрібно брати участь в масових заходах.

Люди Вирішального типу схильні контролювати своє і чужий час, розпорядок дня визначає, скільки у нього вільного часу на особисті потреби. Оскільки Вирішальні люди пунктуальні від природи, вони завжди дотримуються встановлених часових

рамок, навіть якщо ситуація цього не вимагає, вони іноді рабськи наслідують встановлений розпорядок.

Для людини **Сприймаючого типу** вільно увесь час, за винятком того, яке займають заплановані справи. Вони довго тягнуть з ухваленням рішення, схильні відсовувати терміни, що сприймається такими, що оточують як повільність, невміння швидко працювати, і Вирішальні постійно їм в цьому докоряють.

А імпульсивність в розпорядженні часом, схильність наслідувати веління теперішнього моменту і відкладати заплановані справи, спізнюватися або відмінити час призначених зустрічей – зустрічає бурхливе обурення оточення по відношенню до тих, що Сприймають. Ті, що часто Сприймають прагнуть робити декілька справ одночасно, перемикаючись з одного на інше, і це призводить до того, що усі справи залишаються незавершеними. Їм корисно змусити себе братися в день тільки за одну справу і не відволікатися, поки не зроблять його в намічений термін – це дозволить значно понизити докори оточення і підвищити успішність своїх починів, стане набагато легший жити.

Втім, і люди **Вирішального типу**, коли стають до крайності пунктуальними і дисциплінованими у виконанні розпорядку дня і намічених планів, вже не можуть адекватно себе вести в повсякденному житті, оскільки усі незаплановані і несподівані ситуації, які частенько бувають в реальному житті, викликають у них лють і напади самокритики. Зазвичай таким гранично суворим по відношенню до себе і інших людей потрібні великі фізичні або моральні потрясіння типу інфаркту міокарду, автокатаст-

роф або загрози розлучення, щоб зрозуміти, що строге пунктуальна поведінка руйнівна за своєю суттю. Ми пропонуємо простий спосіб, як стати людям Вирішального типу гнучкішими: якщо в розкладі залишати вільні проміжки часу між пунктами, це дає можливість людям продовжити і далі займатися якоюсь справою з потреби або за бажанням. Такі пропуски, що залишають місце для переміщень, не лише пом'якшують розпорядок дня, але і створюють у Вирішальних поняття про гнучкий розклад, який сприяє зниженню стресу, оскільки дозволяє людині самій контролювати свій розклад. Корисно включати у свій розклад час для самого себе, коли можна розслабитися, відпочити, влаштувати собі маленьке задоволення – це допомагає перестати бути рабом розпорядку.

Кожному з нас слід враховувати, як розпоряджаються своїм часом інші. Усі ми схильні бажати, щоб весь світ підкорявся нашому розпорядку, неважливо, наскільки він суворий, або, навпаки, гнучкий. Ми схильні докладати зусиль, щоб зробити інших схожими на себе. Наприклад, людям Вирішального типу хочеться, щоб усі були пунктуальні. Якщо ж ви людина, що Сприймає, ваша голуба мрія, щоб усі пливли разом з вами за течією. І навіть маючи самі кращі наміри, вам важко завжди бути пунктуальним, бо це не властиво вашій натурі.

«Спасибі, я ціную твої зусилля». У свою чергу, коли людина Вирішального типу з міркувань доцільності відкладає чимдалі розклад, намагаючись діяти гнучкіше, відповідно до велінь об-

ставин, в подібному випадку йому краще сказати: «Спасибі, що цього разу ти з нами».

Усім людям властива потреба контролювати час або пристосовуватися до обставин, що природним чином витікає з їх індивідуальних особливостей. Вирішальний тип людей контролює час, Сприймаючий тип пристосовується до обставин. Не намагайтеся переробляти людей: «пристосованці» ніколи не стануть «контролерами» і, навпаки, «контролери» не перетворяться на «пристосованців». Проте, усі вони здатні прилаштуватися під стиль роботи один одного. Коли це відбувається, всіляко допомагайте їм; інакше з повагою відносьтеся до індивідуальних особливостей кожної людини, розумійте і враховуйте їх.

II.4 Стили управління

Відносини підлеглих з керівником, психологічний клімат колективу, результати роботи колективу залежать від стилю управління, що реалізовується керівником. Стиль керівництва – це манера поведінки керівника по відношенню до своїх підлеглих.

Виділяють наступні стилі управління. **Авторитарний** (чи директивний, або диктаторський) стиль управління: для нього характерне жорстке одноосібне прийняття керівником усіх рішень («мінімум демократії»), суворий постійний контроль за виконанням рішень із загрозою покарання («максимум контролю»), відсутність інтересу до працівника як до особи. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнят-

ні результати роботи (з непсихологічних критеріїв: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути хорошою), але недоліків більше, ніж достоїнств: 1) висока вірогідність помилкових рішень; 2) пригнічення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників; 3) незадоволення людей своєю роботою, своїм положенням в колективі; 4) несприятливий психологічний клімат («підлабузники», «цапи-відбувайли», інтриги, плітки) обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження, шкідливе для психічного і фізичного здоров'я. Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і тому подібне).

Демократичний (чи колективний) стиль управління: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, обліку думок і ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю»), керівник виявляє цікавість і доброзичливу увагу до особи співробітників, до обліку їх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує високу вірогідність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством в колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Проте реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностях керівника.

Ліберально-анархічний (потурання, або нейтральний) стиль керівництва характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» (усі можуть доводити свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти), а з іншого боку, «мінімумом контролю» (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущене на «самоплив»), внаслідок чого результати роботи дуже низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат в колективі несприятливий, немає ніякої співпраці та стимулу сумлінно працювати, частини роботи складаються з окремих інтересів лідерів підгруп, можливі приховання і явні конфлікти, йде розширення на конфліктуючі підгрупи, кругом безладдя і дурня.

Непоследовний (алогічний) стиль керівництва проявляється в непередбаченому переході керівником від одного стилю до іншого (то авторитарний, то потурання, то демократичний, то знову авторитарний і тому подібне), що обумовлює у край низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем.

Стиль управління ефективного менеджера відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходом.

Ситуативний стиль управління гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу (П. Херсі, К. Бланденд).

Рівень розвитку співробітника, колективу	Форма управлінської поведінки
Низький рівень: «Не хочуть працювати, не уміють»	«Авторитарна вказівка» 1) чіткі вказівки що і як робити, інструк-

Рівень розвитку співробітника, колективу	Форма управлінської поведінки
працювати» (низька кваліфікація, недобросовісні працівники)	таж 2) постійний контроль роботи 3) коли необхідно – карайте, відмічайте помилки і хорошу роботу, заохочуйте добрі результати роботи
Середній рівень: «Хочуть працювати, але ще не уміють працювати» (недостатньо досвіду, хоча мають певні базові навички і старанні, добросовісні)	«Популяризація» 1) вказівки, інструктаж в популярній формі (наставництво, рада, рекомендації, дається можливість і самостійність проявити) 2) регулярний контроль роботи 3) шанобливе, доброзичливе ставлення 4) інтенсивне спілкування (оцінюються індивідуальні характери, виявляються загальні інтереси) 5) коли необхідно – наказуйте 6) винагороджуйте позитивну поведінку, коли необхідно – карайте
Хороший рівень: «Хочуть і уміють працювати» (мають базові навички і кваліфікацію, достатні для більшості аспектів роботи). Подальший розвиток такої групи співробітників вимагає, щоб вони у своїй роботі брали на себе більше відповідальності і щоб їх моральний стан залишався хорошим	«Участь в управлінні» 1) проводите консультації із співробітниками по окремих проблемах, радьтеся з ними 2) заохочуйте ініціативу підлеглих, висловлювання ними своїх зауважень, пропозицій 3) надайте більше відповідальності 4) обмежуйте прямі вказівки і контроль 5) створюйте системи самоконтролю співробітників 6) ставте цілі, не уточнюючи спосіб їх досягнення 7) широко спілкуйтеся 8) винагороджуйте активність, ініціативу, хорошу роботу
Високий рівень: «Хочуть і уміють працювати творчо» (екстра фахівці, що досягли високої кваліфікації, відповідальні, ініціативні працівники)	«Передача повноважень» 1) ставте проблему, проясніть меті досягайте згоди по відношенню до них 2) надайте необхідні права, повноваження співробітникові для самостійного вирішення проблеми

Рівень розвитку співробітника, колективу	Форма управлінської поведінки
	3) уникайте втручання в справи 4) самоврядування і самоконтроль у співробітників 5) якщо вас просять, надайте підтримку 6) серйозно реагуйте на прохання

Херсі й Бландед обґрунтовують, що міра керівництва співробітником і його емоційної підтримки найтіснішим чином пов'язана з рівнем професійної зрілості співробітника, тобто у міру зростання його професіоналізму керівник усе менше управляє і все більше підтримує співробітника, вселяючи в нього упевненість у своїх силах.

В той же час з досягненням середнього рівня зрілості і вище керівник не лише менше керує, але й менше емоційно підтримує його, оскільки такий підлеглий вже в змозі сам контролювати себе, і в цій ситуації скорочення опіки розцінюється як довіру з боку шефа.

Такий підхід до проблеми дозволяє використати чотири види стосунків в системі «Керівник-підлеглий»: наказ, навіювання, участь і делегування.

Згідно з пропонованою схемою *наказ* – оптимальний у випадку низького професіоналізму, коли виконавець не готовий до самостійного виконання завдання і не хоче брати на себе відповідальність. Завдання керівника – інструктувати співробітника, багато керувати і мало довіряти.

Навіювання рекомендується використати на рівнях зрілості від співробітника середнього до високого: підлеглі ще не здатні, але вже готові узяти на себе відповідальність. Тут особливо важливі як керівництво, так і підтримка, які допоможуть добитися виконання поставленого завдання.

Участь найефективніше на рівні зрілості від середнього до високого. Співробітник вже здатний до самостійного виконання завдання і в такій ситуації потрібно не стільки керівництво, скільки психологічна підтримка, спільне обговорення проблеми і спільне ухвалення рішення.

Високий рівень професійної зрілості припускає передачу повноважень виконавцеві – делегування, що означає слабке управління і малу міру емоційної підтримки.

Залежно від спрямованості керівника на інтереси справи або на турботу про взаємовідносини з людьми можна побудувати «управлінську матрицю» (Р. Блейк, Д. Мутон), виділивши п'ять типів керівників.

Це п'ять типів взаємовідносин усередині колективів, що істотно розрізняються з точки зору морально-психологічного клімату.

1. Невтручання: низький рівень турботи керівника про виробництво і про людей. Керівник багато робить сам, не делегує своїх функцій, не прагне до серйозних досягнень. Головне для нього – зберегти свою посаду.

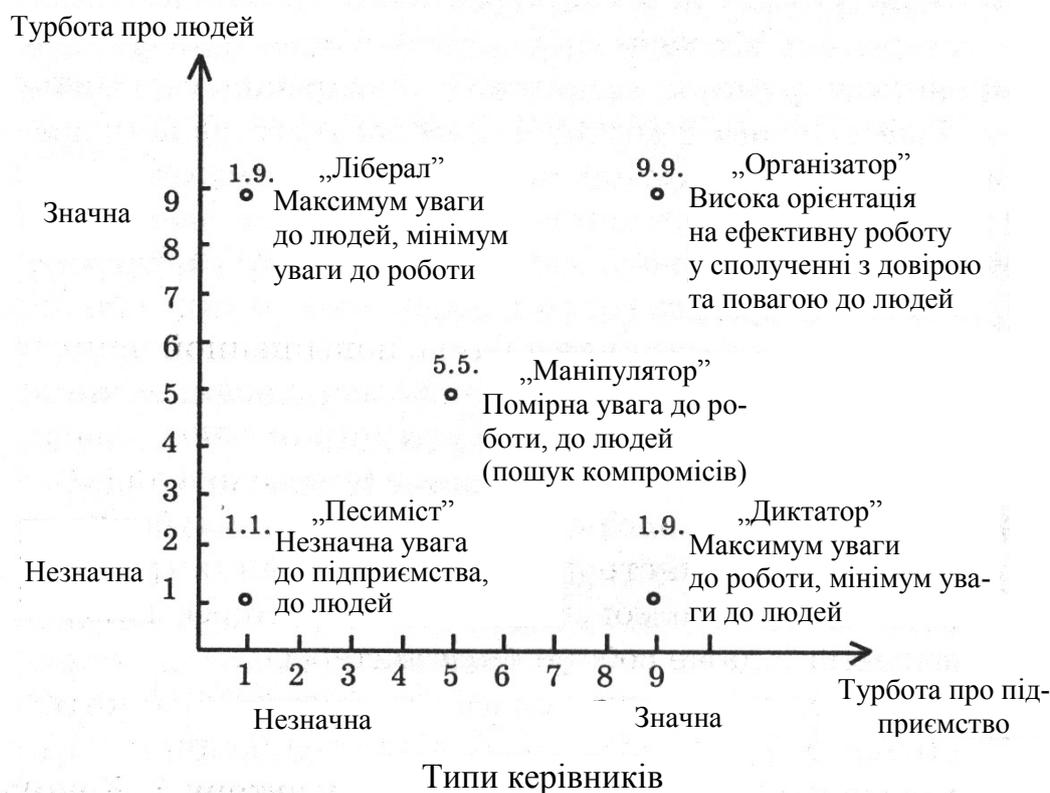
2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей, прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери, зручного для співробітників темпу роботи. При цьому керівника

не особливо цікавить, чи будуть при цьому досягнуті конкретні і стійкі результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на рішенні виробничих завдань. Людський чинник або недооцінюється, або просто ігнорується.

4. Золота середина: керівник у своїй діяльності прагне оптимально поєднувати інтереси справи і інтереси персоналу, він не вимагає занадто багато чого від співробітників, але і не займається потуранням.

5. Команда: найбільш прийнятний тип взаємовідносин в робочій групі. Керівник прагне максимально враховувати інтереси виробництва і інтереси колективу, об'єднанню діловитості і людяності на усіх рівнях стосунків.



Окрім спрямованості на інтереси справи або на інтереси людей зустрічаються керівники («Кар'єрист», деякі види «Маніпулятора») з підвищеною спрямованістю на свої власні інтереси (заради досягнення своїх цілей, кар'єри можуть бути принесені в жертву інтереси справи або людей), а також керівники («Бюрократ») із спрямованістю на офіційну субординацію, офіційні інструкції і приписи (заради дотримання інструкції можуть ущемлятися інтереси людей, інтереси справи і навіть власні інтереси).

Залежно від особливостей розумово-інтелектуальної діяльності виділяють наступні чотири типи керівників (згідно з японським автором Т. Коно):

- 1) Консервативно-інтуїтивний тип.
- 2) Консервативно-аналітичний тип.
- 3) Новаторсько-інтуїтивний.
- 4) Новаторсько-аналітичний тип.

У деяких успішних фірмах найбільш популярний і ефективний новаторсько-аналітичний стиль, який здатний забезпечити організаційне виживання в умовах найгострішої ринкової конкуренції.

Для нього характерні енергійність і новаторство, чуйність до нових ідей і інформації, генерування великого числа ідей, готовність зважати на думку інших, здатність логічно аналізувати реалістичність і перспективність ідеї, швидке ухвалення рішень і практичної реалізації нововведень, терпимість до невдач, вміння широко бачити ситуації і працювати з людьми, не входячи, проте, глибоко в їх особисті проблеми.

Ефективним стилем управління (на думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту) є партисипативний (співучасть) стиль, якому властиві такі риси: 1) регулярні наради керівника з підлеглими; 2) відкритість у відносинах між керівником і підлеглими; 3) залученість підлеглих в розробку і ухвалення організаційних рішень; 4) делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав; 5) участь рядових працівників як в плануванні, так і в здійсненні організаційних змін; 6) створення особливих групових структур, наділених правом самостійного ухвалення рішень («групи контролю якості»); 7) надання працівникові можливості автономно (від інших членів організації) розробляти проблеми, нові ідеї.

Партисипативний стиль застосовний, якщо: 1) керівник упевнений в собі, має високий освітній і творчий рівень, уміє цінувати і використати творчі пропозиції підлеглих; 2) підлеглі мають високий рівень знань, умінь, потребу в творчості, незалежності, особовому зростанні, інтерес до роботи; 3) завдання, що стоїть перед людьми, припускає множинність рішень, вимагає теоретичного аналізу і високого професіоналізму виконання, досить напружених зусиль і творчого підходу. Таким чином, цей стиль доцільний в наукомістких виробництвах, у фірмах новаторського типу, в наукових організаціях.

Імовірнісна модель ефективності керівництва (Ф. Фідлер) опосередкована мірою контролю керівника над ситуацією, в якій він діє. Ситуація залежить від параметрів: 1) міра сприятливості стосунків керівника з підлеглими; 2) величина влади керівника

(його можливість в контролі за діями підлеглих і використанні різних засобів стимулювання їх активності); 3) структура групового завдання (чіткість поставленого завдання, шляхи і способи її рішення, наявність множинності рішень, можливість перевірки їх правильності).

Сукупна кількісна (СК) оцінка (по спеціально розроблених шкалах) усіх перелічених вище параметрів дозволяє судити про величину здійснюваного керівником ситуаційного контролю (СК), тобто про міру володіння їм ситуацією функціонування групи.

Результати досліджень показали, що керівник директивного типу найбільш ефективний в ситуаціях з високим або низьким СК, тобто для нього украй сприятливих або несприятливих. Керівник з демократично-колегіальним стилем найбільш ефективний в ситуаціях з помірним СК.

Традиційна концепція завдань менеджменту по використанню людської енергії відповідно до організаційних вимог може бути виражена трьома положеннями і в літературі носить назву теорії «Х».

1. Менеджмент несе відповідальність за організацію складових елементів промисловості – грошей, матеріалів, устаткування, людей – в інтересах економіки.

2. При збереженні поваги до людей це процес управління їх зусиллями, контролю за їх діями, зміни їх поведінки в інтересах організації.

3. Без активного втручання управління люди залишаються байдужими або навіть налагодженими проти інтересів організації. Вони, таким чином, мають контролюватися, нагороджуватися, наказуватися: переконання і діяльність мають бути регульовані. Завданням менеджменту є встановлення субординації керівників і робітників.

а) середньостатистична людина ледача за природою: вона працює так мало, як тільки можливо;

б) у неї немає амбіцій, вона не любить відповідальності, вважає за краще бути керованою;

в) вона дуже егоцентрична, байдужа до інтересів організації;

г) за своєю природою вона схильна чинити опір змінам;

д) вона легковірна, не дуже кмітлива, готова бути обдуреною будь-яким шарлатаном або демагогом.

При виконанні свого завдання, керуючись цими тезами, управління функціонує між двома крайніми полюсами.

«Жорсткий» або «м'який» метод? З одного боку, управління може бути «жорстким», або «силовим». Методи керівництва включають насильство, загрози (зазвичай приховані), таємний нагляд, суворий контроль за поведінкою. З іншого боку, управління може бути «м'яким», або «слабким». Методи керівництва поведінкою носять, швидше, рекомендаційний характер, вони спрямовані на задоволення людських потреб і досягнення гармонії. Вони налаштовані на компроміс.

Є труднощі, пов'язані з «жорстким» методом. Насильство породжує насильство у відповідь: виникають антагонізм, войов-

ничі профспілки, прихований, але ефективний саботаж цілей керівництва. Цей метод даремний в ситуації повної зайнятості.

Свої труднощі у «м'якого» методу. Частенько він веде до складання повноважень керівництва. З одного боку, сприяє розвитку гармонії у взаємовідносинах людей, з іншого – безпосередньому виконанню завдань. Люди надзвичайно швидко хапаються за переваги «м'якого» методу. Від них чекають багато чого, але дають вони усе менше і менше.

Зараз в ходу популярна теза «строго, але справедливо». Йдеться про з'єднання можливостей «жорсткого» і «м'якого» методів. Це ремінісценція Т. Рузвельта: «Говорити м'яко і тримати велику палицю».

Соціолог не може заперечувати того, що поведінка людини в промисловій організації зараз майже таке, яким його прагне бачити менеджмент. Проте соціолог упевнений, що така поведінка не обумовлена людською природою. Це, швидше, наслідок суті промислової організації, філософії, образу мислення і діяльності керівництва. Традиційний метод теорії «Х» ґрунтований на помилкових уявленнях про те, які причини і які наслідки.

Напевно, кращий спосіб для того, щоб вказати, чому традиційний метод управління недосконалий, полягає в аналізі об'єкту мотивації. Якнайповніше вони представлені в роботах Абрама Маслоу.

Людські бажання організовані в ієрархію рівнів по мірі важливості. На нижчому рівні, і найбільш важливому (якщо бажання не реалізуються), знаходяться фізіологічні бажання. Людина

живе заради хліба, коли його немає. Більш високі бажання, що відносяться до соціального статусу, – признання і любові – не прокидаються до тих пір, поки шлунок порожній. Але коли людина живиться регулярно і ситно, угамування голоду перестає служити спонукальним стимулом. Задоволене бажання не мотивує поведінку. Це має виняткову важливість. Це якраз той факт, який постійно забувають при традиційному методі управління.

Коли фізіологічні потреби задоволені, потреби більш високого рівня починають мотивувати поведінку людини. Вони називаються потребами у безпеці (*safety*). Це бажання захистити себе від насильства, небезпек, свавілля. Коли людина відчуває насильство або залежність, його потреби виражаються в прагненні отримати гарантії, допомогу, захист. Треба підкреслити, що до тих пір, поки робітник або службовець знаходиться в стосунках залежності, бажання безпеки залишається дуже важливим. Свавілля керівників, здатних звільнити людину у будь-який момент, свавілля, що породжує фаворитизм або дискримінацію, непередбачуваність політики адміністрації – усе це може виступати спонукальною причиною появи потреби у безпеці на усіх рівнях від службовця до президента.

Соціальні потреби. Коли фізіологічні потреби людини задоволені, але вона боїться за своє благополуччя, її соціальні потреби стають домінуючими мотиваторами поведінки. Йдеться про приналежність до співтовариства, стосунках з приятелями, прагненні до дружби і любові.

Коли порушуються соціальні потреби і потреба у безпеці, людина схильна поводитися усупереч цілям організації. Вона чинить опір, стає антагоністичною і незговірливою. Проте її поведінка – тільки наслідок, але ніяк не причина.

Потреби у визнанні і повазі. Над соціальними потребами – в тому сенсі, що вони перестали служити мотиваторами, якщо нижчі бажання не задоволені, – знаходяться егоїстичні. Вони двох видів:

1. Бажання, пов'язані з самооцінкою, – прагнення до упевненості в собі, незалежності, досягнень, знань, бажання змагатися.

2. Потреби, які пов'язані з репутацією, – прагнення до надбання статусу, визнання, поваги у своєму колі. На відміну від нижчих, ці бажання задовольняються просто: людина схильна домагатися їх задоволення як егоїстичних потреб. Традиційний метод організації роботи, особливо в масовому виробництві, мало приділяє уваги цьому аспекту мотивації.

Потреба в самореалізації. На вершині ієрархії людських потреб – потреба в самореалізації. Це бажання здійснення своїх можливостей, продовження саморозвитку, творчості в широкому значенні слова.

Ясно, що умови сучасного життя надають обмежені можливості в самореалізації. Невпевненість більшості людей в задоволенні простіших запитів віднімає сили для здійснення складніших. Потреба в самореалізації залишається не пробудженою.

Пригнічення фізіологічних потреб спричиняє за собою зміну поведінки. Те ж саме істинне, – хоча і не так явно, – відносно

пригнічення потреб більш високого рівня. Людина, чиї потреби у безпеці і незалежності, чиє прагнення до статусу не задовольняється, безумовно, також неповноцінна, і її неповноцінність обов'язково позначиться на поведінці.

Людина, нижчі бажання якої задоволені, не схильна піклуватися про них. Практично вони вже не існують (приклад з потребою в повітрі). Менеджер часто запитує: «Чому люди не активні? Ми непогано платимо, у нас хороші умови праці, робітник має привілеї і стабільну зайнятість. Але люди, здається, не бажають витратити сили понад мінімальні».

Пасивність і небажання брати на себе відповідальність – симптом хвороби, пригнічення соціальних і особистих запитів. Якщо немає можливості задовольняти усі вищі запити, люди почувують себе пригніченими, їх поведінка обов'язково відіб'є цю пригніченість. І подібних умовах, продовжуй менеджмент приділяти увагу виключно фізіологічним потребам, це буде малоефективним. Люди стануть потребувати більшої кількості грошей за тих же умов, але матеріальні блага і сервіс навряд чи компенсують пригнічені бажання. Хоча цінність грошей в задоволенні запитів високого рівня відносна, вони залишаються об'єктом бажань.

Метод батога і пряника. Він працює досить добре за певних умов. Засоби для задоволення фізіологічних потреб людини, вимог безпеки можуть бути забезпечені менеджментом. Робота, заробітна плата, умови праці і прибуток належать до таких засо-

бів. З їх допомогою людина підконтрольна до тих пір, поки бореться за існування. Людина живе заради хліба, коли його немає.

Але теорія батога і пряника не діє, коли людина досягає пристойного рівня життя і безпосередньо мотивує тільки вищими потребами. Менеджмент не здатний забезпечити індивідові самоповагу, повагу з боку знайомих або задоволення потреби в саморозвитку. Адміністрація в силах створити умови, які заохочуватимуть в робітнику прагнення до цього, або, навпаки, подавити бажання, не зумівши створити відповідних умов.

Зробивши можливим задоволення нижчих спонукань, менеджери вже можуть використати засоби, на які пропонує спиратися традиційна теорія, – винагороди, обіцянки, загрози і інші примусові методи.

Ні батога, ні пряника. Філософія управління, що маніпулює наказами і контролем, даремна. Як «жорсткий», так і «м'який» методи програшні тому, що вони не пристосовані до нинішньої ситуації. Люди, позбавлені можливості реалізувати на роботі важливі для себе потреби, діють в точності так, як ми передбачали: лінь, пасивність, небажання мінятися, ухилення від відповідальності, готовність висувати безрозсудні економічні вимоги.

Управління за допомогою наказу або контролю, яке досягає цілей «жорсткими», «м'якими» або «строгими, але справедливими» методами, за теперішніх умов безсиле забезпечити таку ефективну мотивацію, щоб зусилля людей були спрямовані на меті виробництва. Воно безсиле тому, що наказ і контроль були спрямовані на цілі виробництва. Воно безсиле тому, що наказ і конт-

роль суть даремні методи мотивації людей, чії фізіологічні потреби і потреба у безпеці розумно задоволені, чії соціальні і егоїстичні бажання, а також потреба в самореалізації домінують.

З ряду причин нам потрібна інша теорія, яка ґрунтована на правильніших уявленнях про людську природу і мотивацію. Назвемо її **теорія «У»**.

1. Управління несе відповідальність за організацію елементів промислового виробництва – гроші, матеріали, устаткування, люди – заради економічних інтересів.

2. Люди не пасивні за своєю природою і не ухиляються від запитів, що пред'являються організацією. Вони стають такими лише в результаті роботи в цій організації.

3. Мотивація, можливість розвитку, готовність узяти на себе відповідальність, пристосувати поведінку до вимог організації – усе це існує в людях. Менеджмент не нав'язував їм цього. Управління несе відповідальність за те, щоб люди могли розвивати властиві їм якості заради самих себе.

4. Істотне завдання менеджменту – створити такі умови праці і методи управління, при яких люди могли б легше досягати власних цілей і одночасно цілей організації.

Такого роду розумне керівництво П. Друкер назвав «управлінням по цілях» – по контрасту з «управлінням за допомогою контролю». Подібний оборот подій не веде до складання повноважень керівництвом, відмови від лідерства, зниження рівня життя або наслідків, які зазвичай асоціюються з «м'яким» методом в теорії «Х».

Сьогодні працівники привчені до постійного підпорядкування, контролю з боку адміністрації, задоволення своїх соціальних і егоїстичних потреб поза роботою. Це правильно і відносно керівництва, і відносно робітників.

Теорія «Х» ґрунтована на зовнішньому контролі працівників, а теорія «У» цілком покладається на їх самостійність і самоконтроль.

Японський менеджмент розвинув цю теорію, і «У». Оучі назвав її теорією «Е», в її основу були покладені наступні принципи:

- 1) необхідна турбота про кожного співробітника фірми;
- 2) залучення співробітників до групового процесу ухвалення управлінських рішень;
- 3) періодична ротація кадрів і довічна гарантованість зайнятості.

Проте, незалежно від вживаної теорії, справжнім критерієм оцінки служить кінцевий результат праці усього колективу, в якому органічно сполучені результати праці керівників і виконавців.

Формування в умовах ринкових стосунків нової парадигми, що встановлюються, управління організаціями обумовлює в сучасній державі соціальне замовлення на якісно новий тип керівника. В зв'язку з цим змінюється і суть праці керівника. Ринок виявив потребу в «інноваційних менеджерах». Інноваційний менеджер, за характеристикою угорського фахівця з менеджменту Б. Санто, не начальник в традиційному значенні цього слова, а

партнер у своєму колективі. Його діяльність спрямована на передачу знань, групове ухвалення управлінських рішень, на формування механізмів стимулювання ефективної роботи. Він веде колектив до пошуку нових цілей, забезпечує ідентифікацію кожного працівника з цілями організації. Інноваційний менеджер досягає мети шляхом розвитку внутрішніх протиріч організації. Його стратегія полягає в поступовому переході до широкомасштабної кооперації співробітників, постановки високих честолюбних цілей, пошуку, виявлення і використання все нових інноваційних можливостей усередині самої комерційної організації. Його тактика полягає в періодичній зміні управлінських кадрів, що знаходяться на ключових постах, опорі на успішно діючі функціональні системи, науково обгрунтовані системи формування і розвитку персоналу.

Процес управління, таким чином, набуває протяжного (довгострокового) і інноваційного характеру, при якому цикли наукових розрахунків і формалізації змінюються циклами демократичних процедур і креативного розвитку. Управління з боку організації відбувається в двох напрямках: стимуляція виникнення нових ідей і практичне впровадження новацій і відкриттів.

Об'єктом управління в обох випадках є людина, оскільки її творчість і інновація є вираження сутнісних сил, загальних людських здібностей і потреби до самореалізації особи, де творіння і творення взаємозв'язані і тільки в їх єдності можливе повне розгортання сил і здібностей індивіда. Таким чином творчість і інновація є форми прояву єдиного процесу – самореалізації особи.

Сучасне управління інноваційним виробництвом, узятє з боку його суті, з'являється як управління самореалізацією особи працівника.

Зміна системи управління, орієнтованість на творче саморозгортання особи стає найважливішим завданням сучасного менеджменту. У суспільстві, що знаходиться на порозі третього тисячоліття людської історії, з'являється галузь, що стає однією з ведучих у сфері управління соціальними процесами, – інноваційний менеджмент. Розвиток принципів інноваційного менеджменту відбувається з великими труднощами, внаслідок традиційного переважання керівників виконавчого типу, що реалізують авторитарний стиль управління, що спирається на Х-теорію.

Адміністративно-командна система управління в СРСР об'єктивно зумовила формування переважно виконавчого стилю керівництва, представленого у відповідному типі господарського керівника, що характеризується наступним комплексом відмінних рис: 1) керується принципами діяльності, виробленими іншими людьми; 2) орієнтований на виконання виробничих завдань за всяку ціну, у тому числі ціною втрат на інших ділянках діяльності (нерідко на шкоду стану здоров'я працівників та ін.); 3) прагне зосередити усі важелі управління у своїх руках; 4) здійснює управління переважно методом диспетчування; 5) стереотипічний в ухваленні рішень, схильний діяти шаблонно навіть у відповідальних і критичних ситуаціях; 6) боїться ризику і прагне уникати дій, зв'язаних з невизначеністю їх результату; 7) зацікавлений передусім у власній службовій кар'єрі, а не в просуванні підлеглих; 8) захопле-

ний рішенням другорядних завдань, дрібних справ, часто упускає при цьому перспективні, стратегічні питання; 9) вважає за краще залишати за собою право ухвалення остаточного рішення по усіх або більшості питань; 10) обмежує свої інтереси тими галузями знань, які освоєні ним під час навчання і в практичній роботі.

Керівник виконавського типу – внутрішньо нерішуча людина, що часто утруднюється обрати варіант управлінського рішення в нестандартній ситуації, що вважає за краще обговорити більшість питань набором перевірених рішень, не завжди правильно оцінює розвиток виробничих і громадських процесів, вважає за краще звіряти свою точку зору з позицією вищестоящего керівництва.

Позбавитися від усього цього нелегко, і було б утопією вважати, що непроста діалектика оновлення соціально-економічної практики може бути легко прийнята усіма. Вона об'єктивно вимагає радикальної, революційної ломки свідомості, образу мислення, практики дії. В зв'язку з цим одним керівникам доводиться мало не наново вчитися, іншим – перенавчатися, а третім – звільняти керівне місце.

Організація різного роду шкіл, центрів і курсів менеджерів – справа, безумовно, потрібна, але воно не повинне розцінюватися як панацея від усіх бід. Це приватна міра в арсеналі засобів рішення головної задачі, якої являється завдання формування керівника нового типу.

Звичайно, з появою шкіл і курсів менеджерів відкрилася можливість різноманітності навчання, будувати учбові програми в

певні терміни і за плату на розсуд самих організаторів таких форм навчання. Проте багато що тут замішане на кон'юнктурних міркуваннях, а не на прагненні вирішувати задачу формування нового керівника на рівні світових стандартів. Заяви типу «менеджер за два тижні» породжують неправдиві ілюзії, відволікають увагу від пошуку дійсно необхідних рішень. Не слід переоцінювати роль короткострокової підготовки кадрів керівників.

Ще одна проблема пов'язана з практикою виборного заміщення керівних посад в державному секторі економіки. Вона вимагає пильної уваги. Це нововведення (хоча воно відоме ще з 60-х років) дійсно дозволило у багатьох випадках виявити справжніх лідерів для зайняття керівних посад, відкрило дорогу до службової кар'єри талановитим організаторам виробництва.

Проте колективний підбір керівників виявив і інше: для інших колективів і посадовців ця міра стала мало не «грою», для інших – обтяжливою процедурою, за якою починаються заклики відмовитися від виборних начал; для третіх – супроводжувалася мітинговою роботою колективів, що розійшлися в думках, коли на попередній план замість інтересів справи виходив груповий егоїзм. Доволі часто вибирали не самих гідних, а зручних, поступливих або просто нікчемних.

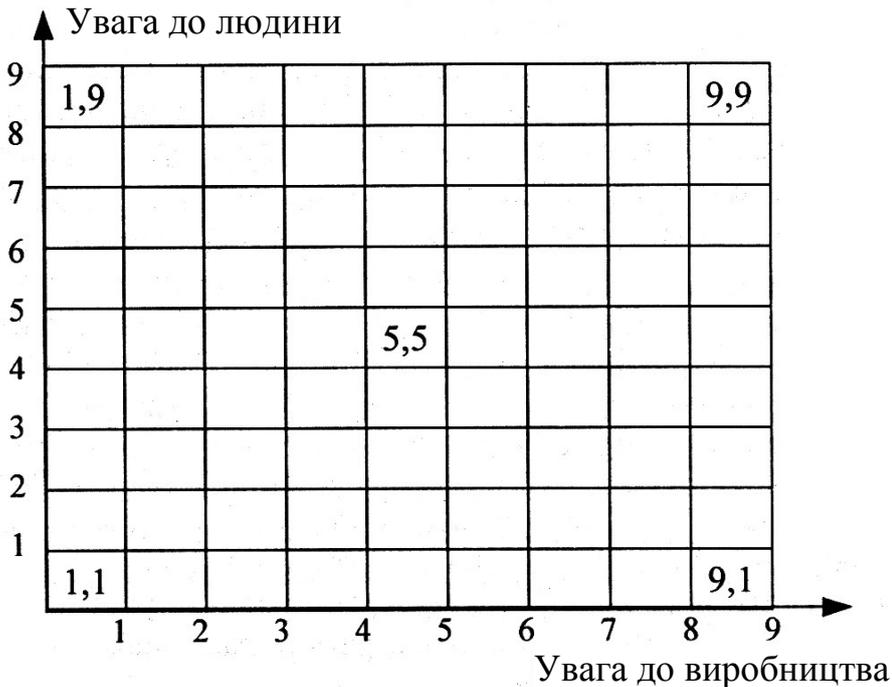
За нетривалий час в деяких місцях заміни керівників зроблені вже по другому і навіть третьому разу. Вибирали тих, хто більше давав обіцянок.

В зв'язку з цим украї потрібні типології ділових культур, а вже на цій основі – види організацій в різних країнах. Потрібні ініціативність і здоровий глузд.

Описана вище концептуальна модель керівника виконавчого типу безперспективна. Керівникові нової якості має бути властивий творчий, ініціативний, по-новому відповідальний стиль керівництва.

Відмінні риси володаря ініціативного стилю керівництва наступні: 1) виробляє принципи діяльності для своїх підлеглих і для всього підприємства; 2) ставить виконання виробничих завдань в пряму залежність від роботи, що проводиться, по формуванню почуття обов'язку і інтересу, нового економічного мислення у членів трудового колективу; 3) делегує підлеглим значну частину своїх повноважень, залишаючи за собою функцію «головного координатора»; 4) живо реагує на мінливість виробничої ситуації і розвиток громадських процесів, вносить відповідні корективи в управлінську діяльність; 5) прагне виробити нетрадиційні рішення.

На заході дуже популярна концепція «грат менеджменту», розроблена Р. Блейком і Дж. Мутоном. Її автори вважають, що трудова діяльність розгортається в «силовому полі» між працею і людиною.



Малюнок «Силове поле» системи «виробництво-людина»

Перша «силова лінія» веде до максимального обсягу виробництва (прибутку, зниження витрат і тому подібне). Друга «силова лінія» спрямована на людину (поліпшення умов праці, врахування потреб і бажань працівника).

Якщо таке «силове поле» розділити на сегменти по кожній лінії, то можна описати п'ять характерних типів управління. Тип 9.1 – це тип **жорсткого адміністрування**, при якому для керівника виробничий результат – основна і практично єдина мета. Людина для нього – лише виконавець. До уваги не беруться потреби, інтереси, бажання, фізичне самопочуття. Основний метод керівництва – регулярний і деталізований контроль.

Такий стиль управління називають **автократичним, директивним**. Характеристика стилю – жорсткий, форма ухвалення рішення – одноосібна, керівник не хоче терпіти іншої думки, схиль-

ний до адміністративних методів управління, буває різкий до підлеглих. Він сам визначає завдання і засоби їх виконання, зазвичай дає завдання «часткові» (крок за кроком, без визначення перспективи). Цей стиль непоганий в надзвичайних обставинах – в стресових ситуаціях, при аваріях, стихійних лихах, в яких потрібні абсолютна влада і підпорядкування. Можна виправдати такий стиль, коли треба терміново виконати завдання. Іноді такий стиль добре працює в групах, що складаються із співробітників, що мають занадто великі відмінності і рівні розумових здібностей.

Автократичний стиль недопустимий в творчих колективах, де потрібна інтелектуальна свобода для кожної людини; при колективних обговореннях складних нестандартних проблем, оскільки будь-якого роду тиск керівника на підлеглих під час колективного аналізу пропозицій виключають з продуктивної роботи більшість учасників наради. Не можна говорити в цей час про недоліки ті, хто зробив невдалу пропозицію. Це миттєво сковує інших учасників дискусії. Директивний стиль недопустимий в роботі з молодими фахівцями, людьми, що мають меланхолійний темперамент.

У колективі може з'явитися неформальний лідер, який зуміє підняти увесь колектив на боротьбу з директивним начальником. Від керівника адміністративного типу найчастіше йдуть здібні, творчі працівники, що не уміють працювати в умовах жорсткого натиску, а залишаються слухняні, виконавчі і, як правило, інтелектуально пасивні люди.

Звернемося тепер до аналізу типу керівництва 1.9. Це керівник, який вважає, що на **роботі головне, – людські відносини**. Він із задоволенням бере участь і дружніх бесідах, чаепиттях, обговоренні сімейних і особистих проблем співробітників. У такого менеджера робота на останньому місці. Такий стиль управління називають ще **ліберальним, пасивним**. Характеристика стилю: керівник надає повну свободу своїм підлеглим, події слідують своєю чергою, менеджер ні в що не втручається. Люди і виробничі процеси надані самі собі.

Ліберальний стиль управління хороший в колективах з високою мотивацією до роботи, при відлагодженому виробничому процесі, в творчих і наукових колективах, в школах, ліцєях і коледжах, працюючих по авторських програмах.

В середині «грат менеджменту» знаходиться тип управління 5.5. Це керівники, що вважають, що **у всьому потрібна «золота середина»: орієнтація на роботу, виробництво і орієнтація на людину**. При такому, що з першого погляду може здаватися розумним, підході компроміси досягаються, проте, середні результати праці. Ні про який різкий прорив вперед не може бути і мови: все стабільно, безконфліктно і на середньому рівні.

Тип управління 1.1, що характеризується тим, що **керівник прагне працювати так, щоб не бути звільненим і в той же час ні про що не піклуватися**. Але згадаємо: в недалекому минулому, та і зараз, такий тип керівництва у нас досить поширений. Раніше це були найчастіше керівники середньої ланки при вищому керівництві з директивним стилем управління 9.1. Зараз це голо-

вним чином люди, що не мають внутрішніх сил до оновлення і зростання.

Який тип управління **найбільш ефективний**? Це тип 9.9, що проявляє максимальну увагу до виробничих (соціальних, економічних) проблем і зацікавлене відношення до людини, до створення хорошого соціально-психологічного клімату в колективі. Менеджер, що реалізовує тип управління 9.9, прагне так побудувати роботу своїх підлеглих, щоб вони бачили в ній можливості самореалізації і підтвердження свого значення. Робочі цілі визначаються спільно із співробітниками і стають їх особистими цілями.

Умови праці організуються так, щоб кожен з працівників зміг максимально реалізувати свій творчий потенціал. Очевидно, такий тип керівництва дасть позитивні результати.

Ймовірно, тип управління 9.9 можна розглядати як ідеал, до якого завжди слід прагнути і який не завжди досяжний. Але важливо знати високу мету, до якої потрібно тягнутися, і постійно удосконалювати свою діяльність і самого себе.

II.5 Моральні виміри діяльності менеджера

Будь-яке підприємство, фірма функціонує як соціальна система, обов'язковим елементом якої є ланка «керівник – підлеглий». Саме в межах цієї ланки чи не найвідчутніше проявляються різноманітні моральні проблеми. Упродовж багатьох століть керівники (господарі, зайняті управлінням наймані працівники) мали велику, а іноді й необмежену владу над підлеглими. Такий тип

управління породжував і тип вольового керівника, який не рахувався з підлеглими, діяв стосовно них рішуче, безкомпромісно, навіть жорстоко. Наявність високих моральних якостей, толерантність вважалися тоді непотрібними чи й згубними для справи. Пізніше на історичну авансцену вийшов управлінець, який уміло використовував заохочення і покарання (принцип «батога і пряника»). Попри певну недосконалість такого підходу, він, однак, уже не міг не рахуватися з підлеглими, мусив виявляти у стосунках з ними хоча б елементарні моральні якості, послуговуватися принципом «твердість і справедливість».

Сучасний менеджер повинен мати талант керівника, бути висококомпетентним в організації виробництва, психологічно грамотним лідером колективу, володіти ґрунтовними управлінськими знаннями, високими моральними якостями. З погляду соціології та етики, найважливішими для нього є такі ділові й моральні якості:

- здатність діяти відповідно до чинного законодавства держави, правил економічної поведінки, традицій і норм моралі;
- визнання недоторканності приватної власності;
- повага до людей, обов'язковість, вірність слову; турботливість про клієнтів і співробітників;
- відданість фірмі (здатність берегти її репутацію, секрети тощо);
- уміння жити відповідно до своїх статків;

- високий професіоналізм, наявність відповідних знань, умінь і навичок;
- наділеність творчим мисленням, чутливість до інновацій;
- вміння оперативно орієнтуватися в мінливих ситуаціях економічної кон'юнктури;
- здатність прислухатися до думки підлеглих;
- готовність іти на ризик;
- працелюбність, цілеспрямованість, наполегливість, невгамовна енергія;
- вміння переборювати труднощі, перешкоди на шляху до мети;
- висока репутація, позитивний імідж, порядність, добросовісність, чесність і правдивість; досконалість навіть у дрібницях.

Наділений такими якостями керівник значною мірою є запорукою психологічного, морального здоров'я очолюваного колективу, запобігання виникненню конфліктних ситуацій.

Моральні конфлікти і проблеми, які виникають у діяльності фірм, залежать від багатьох обставин (величини фірми, ставлення керівників, персоналу до мети фірми, ролі колективу і кожного працівника в її досягненні). З погляду окремої людини, фірма повинна забезпечити умови для отримання адекватного щодо її кваліфікації, затрат праці, особистісних очікувань матеріального доходу, професійної самореалізації, соціального престижу. На рівні суспільних інтересів обов'язком фірми є забезпечення громадян необхідними товарами і послугами за обґрун-

тованими цінами. Це означає, що фірма реалізує у своїй діяльності, крім власної, і суспільну мету, суспільне призначення. Важливо, щоб у своєму функціонуванні вона забезпечувала єдність, баланс суспільних та індивідуальних інтересів.

Ефективний менеджмент неможливий без дбайливого використання людських ресурсів, належного рівня моралі працівників, неконфліктних стосунків з найближчим оточенням і суспільством загалом. Кожен із цих чинників сприяє досягненню мети фірми, тому жоден із них не можна ігнорувати. Водночас фірма не є ні філантропічною, ні добродійною організацією, оскільки засновники створюють її для досягнення цілком конкретної економічної мети.

Однією з умов функціонування фірми є висока економічна ефективність, що дає змогу задовольняти різноманітні інтереси її власників, працівників, розв'язувати конкретні суспільні проблеми. Однак економічна ефективність має не лише прагматичний, а й моральний вимір. Суспільна корисність фірми обумовлюється не тільки її економічною ефективністю, а й моральним кліматом у колективі, моральним самопочуттям її працівників, корпоративною єдністю, турботою менеджерів про ділові справи і благо кожного працівника, характером її взаємодії із зовнішнім середовищем. Усі ці проблеми по-своєму фокусуються в діяльності менеджера, високі вимоги до ділових і моральних якостей якого зумовлені його місцем і роллю у функціонуванні фірми, правами та обов'язками. Головні повноваження менеджера є похідними від його функцій. Право влади над працівниками, їхнім часом та ене-

ргією він набуває завдяки трудовій угоді, яка зобов'язує його працювати на користь фірми в обмін на певні матеріальні та соціальні блага. Попри те, що трудова угода окреслює різноманітні повноваження менеджера, вона не може страхувати його від багатьох суперечностей і відповідних моральних проблем. Був час, коли роботодавці, керівники мали необмежену владу для реалізації своїх рішень, їм належали щодо цього всі права, які в явній формі не були заборонені законом чи трудовою угодою. Нині менеджер має лише обумовлені законом і трудовою угодою права. Це означає, що він діє на підставі делегованих йому власником; або працівниками прав, і тільки в їх межах реалізує свою владу. Все інше буде порушенням прав працівника. Оскільки право на тлумачення умов такого делегування належить не лише менеджеру, це нерідко породжує численні суперечності, в тому числі й моральні, у його взаємодії з власниками і працівниками фірми.

Більшість повноважень менеджера, як правило, мають чіткі обмеження. Якою не була б його влада, він не має права перетворювати фірму на засіб задоволення власних пристрастей і забаганок. Обмежені його повноваження і правами працівників, акціонерів, постачальників, торгових агентів, суспільства. Оскільки більшість цих прав не завжди чітко сформульовані, то менеджеру іноді непросто з'ясувати, наскільки його дії прийнятні для інших. А ефективно, безконфліктно можна керувати лише за згодою тих, на кого спрямований керівний вплив. Керівництво засобами примусу суперечить принципам моралі і часто є неефективним, призводить до збурень у колективі. Взаємоприйнятна для обох сторін

угода створює атмосферу взаємної довіри і відповідальності, сприяє належній продуктивності праці, економічній, психологічній стабільності фірми. За таких умов менеджер може розраховувати на творчу співпрацю із співробітниками.

Фірма є спільнотою, яка може реалізувати свої цілі за умови єдності інтересів, зусиль її працівників. Така співпраця не виникає автоматично, а забезпечується діяльністю менеджера, який планує, організовує і контролює діяльність працівників. Дотримуючись своїх повноважень у взаємодії з ними, виконуючи свої обов'язки перед ними, він виконує свої обов'язки і щодо фірми.

Водночас менеджер є уповноваженою особою, яка відповідає за суспільну корисність фірми. Реалізуючи суспільну мету, змістом якої є ефективне виробництво і призначених для задоволення потреб людей товарів і послуг, він повинен забезпечувати прибуток, авторитет фірми у зовнішньому середовищі. Успішний у всіх аспектах менеджер сприятиме досягненню суспільної мети фірми, її прибутковій діяльності, а працівників забезпечить достойною платнею та іншими благами, дбатиме, щоб із жодних питань, які стосуються його діяльності, фірма не мала конфліктів з постачальниками, споживачами, державними органами. Професійний крах менеджера спричинює суттєву шкоду працівникам і споживачам продукції фірми, суспільству загалом.

Для ефективного виконання своїх функцій менеджер повинен прогнозувати й уникати моральних проблем, з якими може бути пов'язана його діяльність. Ідеться передусім про такі з них:

– правові конфлікти, втручання влади; політична заангажованість; культурні відмінності; фінансові зловживання, проблеми ціноутворення (цінова дискримінація, несправедливе ціноутворення; цінова змова конкурентів);

– проблеми закупівель;

– проблеми, пов'язані з персоналом;

– проблеми несправедливості (упередженість, несправедливе ставлення до працівників і менеджерів; несправедлива кредитна практика; несправедливе ставлення до клієнтів; несправедливе ставлення до постачальників, продавців, ЗМІ);

– проблеми нечесності (в конкурентній боротьбі, при укладенні і виконанні контрактів, недотримання конфіденційності);

– проблеми, пов'язані з рекламуванням шкідливих для здоров'я, некорисних або неетичних товарів і послуг;

– обман клієнтів, маніпулювання даними; створення соціально небажаних рекламних матеріалів, які вводять в оману споживачів товарів;

– хабарі, подарунки, послуги, розваги та інші форми вираження вдячності;

– невідповідність маркетингу соціальним потребам;

– порушення авторських прав; ухиляння від сплати податків, дискримінація, примус, злочинство.

Менеджмент, який не протидіє, а потурає таким явищам, намагається, використовуючи їх, досягти миттєвих меркантиль-

них цілей, деградує професійно і морально, підриває ділову репутацію фірми, наносить непоправної шкоди її майбутньому.

II.6 Інтеграція в організації й лідерство

Організацію в її внутрішніх функціях і проявах можна уподібнити складно структурованому організму. Підрозділи в цьому випадку можна розглядати як специфічні органи, призначені для виконання певних функцій. Так само як і організм, предмет нашого розгляду потребує певної інтеграції. Інакше він не буде цілісністю. Звичайно, частина організацій здатна до значної дезинтеграції. Але і в цьому випадку вона повинна мати набір засобів, що виконують об'єднувальні функції.

Інтеграція – це створення ефективних ділових стосунків серед підрозділів і співробітників організації. Сучасне розуміння інтеграції полягає у збільшенні міри участі усіх співробітників в рішенні проблем організації і пошуку ефективних способів її роботи.

Інтеграція може здійснюватися в наступних напрямках:

1. *Процедури комунікації*: визначення методів комунікації, розвиток процедур обміну думками з важливих питань

На зміну традиційній піраміді управління прийшли різноманітніші структури, у яких повинні враховуватися функціональна незалежність і відповідальність підрозділів за результат своєї роботи.

Відбувається значне поширення колегіальних форм ухвалення рішень.

2. *Межі підрозділів* – розробка критеріїв для членства в підрозділах.

Структуризація організації – організації з високою включеністю співробітників мають модульну структуру. Друга їх особливість – мінімальний центральний офіс, оскільки багато видів діяльності: контроль якості, підбір нових співробітників, планування – виконуються безпосередньо в підрозділах.

Організація праці – співробітники виконують цілісну роботу, що включає виконання завдання і самоконтроль його якості. Дуже перспективним видається створення автономних і самокерованих підрозділів, а також інших форм участі співробітників в ухваленні рішень.

3. *Влада і статус* – визначення правил отримання, реалізації і втрати влади і статусу.

Делегування відповідальності – організації прогресивного дизайну характеризуються високим рівнем включеності усіх співробітників в їх справи. Відповідальність за прийняття більшості рішень делегується в нижні рівні організації – в підрозділи.

Права співробітників – підприємства з високою включеністю персоналу мають мінімальні відмінності в статусах співробітників. Наприклад, керівники і підлеглі паркують машини в загальних гаражах, обідають в одній їдальні і так далі

4. *Нагородження і покарання* – розробка системи заохочень за успішну поведінку і покарань за незадовільні дії. Система

оплати – найбільш поширений підхід, при якому співробітникам платять відповідно до того, як багато функцій він освоїв і може виконувати. Цей підхід будується на прагненні створити гнучку, високо треновану команду, здатну діяти в різноманітній і динамічній обстановці, самостійно планувати виробництво, контролювати якість продукції, що випускається.

Лідер – людина, що грає в групі ключову роль відносно на-пряму, контролю і зміни діяльності інших членів групи після досягнення групових цілей.

Бути лідером означає бути здатним внести найбільший вклад в досягнення спільної мети, допомогти іншим повірити в її досяжність і допомогти їм отримати задоволення від досягнутого.

Якщо конкретна група націлена на виконання якого-небудь завдання, її лідер повинен більшою мірою чим інші бути здатним до її виконання. Якщо ж метою групи є соціо-емоційне задоволення, лідер має бути в змозі більш ніж інші допомогти іншим членам задовольнити цю потребу.

В цілому положення члена групи тим вище, чим більшою мірою він ідентифікується з груповими нормами і цілями.

Лідер завжди не лише самовиражається, але і є виразником потреб своєї групи або організації.

Типи лідерства. Теорія Ф. Фідлера допускає множинність оптимальних типів лідерства. У відповідність з цією теорією продуктивність групи залежить від взаємодії стилю лідерства і міри сприятливості ситуації. Легше бути лідером якщо:

- група йому довіряє і симпатизує;

- група виконує чітко сформульовані завдання;
- положення лідера підкріплене реальною владою.

Якщо є усі ці умови, найкращим типом лідерства для хорошого виконання роботи є лідерство, орієнтоване на завдання.

Якщо усі перераховані умови не виконуються, найкращим також являється лідерство, орієнтоване на завдання. Інакше кажучи, лідери, орієнтовані на завдання, діють краще в умови сприятливих або в умови несприятливих ситуаціях.

У ситуаціях з середньою сприятливістю краще діють лідери, орієнтовані на стосунки.

Фідлер виходив з припущення, що тип лідерства змінити дуже важко і тому виступав за проектування ситуації, в яку буде «поміщений» певний лідер.

Важливий і висновок про те, що кожна ситуація, в якій проявляється лідерство завжди є з'єднання лідера, підлеглих, часу, місця і інших обставин. І це поєднання частіше не сприятливо, чим сприятливо.

Фідлеру вторить один з провідних представників теорії «людських ресурсів» Д. Мак-Грегор. Він вважає, що лідерство – це завжди певне соціальне відношення. У нього слід включити принаймні чотири змінні:

- 1) характеристики лідера
- 2) позиції, потреби і інші характеристики його послідовників
- 3) характеристики організації: її мета, структура, природа завдань, що підлягають виконанню
- 4) соціальне, економічне і політичне середовище.

Таким чином, особові особливості лідера не можуть не розглядатися в ширшому контексті. Участь в організації веде до появи соціального поверху в аналізі психологічних характеристик лідерства і менеджменту.

Так, в концепції У. Реддіна лідерство розглядається як взаємодію стилю і його сприйняття підлеглими. Цей дослідник, ґрунтуючись на двох параметрах: орієнтації лідера на завдання і орієнтації на стосунки, запропонував наступну матрицю стилів лідерства.

Матриця стилів лідерства

Орієнтація на відносини	Орієнтація на завдання		
		низька	висока
	низька	стиль, що відособляє	стиль відданості справі
	висока	єднальний стиль	об'єднуючий стиль

Кожен із стилів працює в певних обставинах. Проте, виходячи з того, що змінити власний стиль складно, лідер не повинен приймати стиль, не органічний для нього. Така помилка може сильно позначитися на його сприйнятті підлеглими. Так невірно обраний відособлюючий стиль може привести до сприйняття лідера в якості дезертира, а надмірна орієнтація на завдання може бути оцінена як прояв деспотизму.

В той же час деспот, що вдало справляється зі своїми функціями, може сприйматися такими, що оточують як доброзичливий автократ.

Теорія стилів управлінського рішення В. Врума. Одно з досліджень Врума показало, що підлеглі, що мають певні особові особливості і працюють над окремими видами завдань, віддають перевагу автократичним лідерам. Ці дані кидали виклик прийнятому у той час підвищенню демократичного стилю лідерства, що проводиться Мічиганською групою дослідників (К. Лікерт).

Ґрунтуючись на своїх результатах В. Врум припустив, що успішні лідери повинні уміти змінювати свою поведінку уздовж шкали від дуже автократичного до демократичного. Тим самим проблема лідерства перетворювалася на проблему пошуку і знайомства лідерів з діагностичними критеріями, які допомогли б їм вирішити, в яких ситуаціях який тип поведінки необхідно використати. Врум розрізнив п'ять основних стилів ухвалення управлінських рішень : A1, A2, C1, C2, G2.

Стилі ухвалення управлінського рішення:

A1. Ви вирішуєте проблему і приймаєте рішення самі, використовуючи інформацію, яка доступна Вам в цей час.

A2. Ви отримуєте необхідну інформацію від ваших підлеглих, потім приймаєте рішення самостійно. Ви можете говорити або не говорити, що використовуєте їх інформацію. Роль, яку грають Ваші підлеглі в ухваленні рішення, полягає швидше в передачі необхідної Вам інформації, чим в генерації і оцінці альтернативних рішень.

C1. Ви обговорюєте проблему з відповідними підлеглими індивідуально і отримуєте їх ідеї і пропозиції, не зводячи підлег-

лих в групу. Потім Ви приймаєте рішення, яке може відбивати або не відбивати вплив ваших підлеглих.

C2. Ви обговорюєте проблему з підлеглими, зібраними в групу, колективно обговорюєте їх ідеї і пропозиції. Потім Ви приймаєте рішення, відбиваючий або не відбиваючий вплив підлеглих.

G2. Ви обговорюєте проблему з групою підлеглих. Спільно Ви генеруєте ідеї, оцінюєте альтернативи і приходите до згоди (консенсусу) відносно рішення. Ваша роль схожа на роль головуючого. Ви не намагаєтеся впливати на групу для прощтовхування вашого рішення і згодні прийняти будь-яке рішення, яке буде підтримано групою.

Для вибору якогось із стилів ухвалення рішення керівник може скористатися правилами захисту якості рішення і рівня ухвалення рішення підлеглими.

Правила захисту якості рішення:

1. Інформаційне правило. Якщо якість рішення важлива і лідер не має достатньої інформації, щоб прийняти рішення самостійно, A1 виключається з даного набору, оскільки є небезпека прийняття низько якісного рішення.

2. Правило довіри. Якщо якість рішення важлива і якщо думці підлеглих не можна довіряти по якійсь причині, O2 виключається з розгляду. Альтернативи, які виключають кінцевий контроль лідера за прийнятим рішенням, ставлять під загрозу його якість.

3. Правило неструктурованої проблеми. Якщо: а) якість рішення важлива; б) немає достатньої інформації для індивідуального ухвалення рішення; в) проблема не структурована (не відомо, яка інформація потрібна, де вона злокалізована), важливо не лише направити зусилля на пошук інформації, але і робити це ефективно.

Метод, що полягає у взаємодії усіх підлеглих з повним набором знань про проблему, може привести до якісного рішення. У цих умовах А1, А2 і С1 виключаються з розгляду. А1 не годиться для збору необхідної інформації, а А2 і С1 громіздкі і менш ефективні чим методи, що припускають взаємодію співробітників.

Правила, що підвищують міру ухвалення рішення підлеглими:

4. Правило прийняття. Якщо ухвалення рішення підлеглими важливе для ефективного впровадження і не очевидне, що автократичне рішення самостійно прийняте лідером буде прийняте підлеглими, А1 і А2 виключаються з розгляду.

5. Правило конфлікту. Якщо важливе ухвалення рішення підлеглими, автократичне рішення не буде прийнято і підлеглі не згодні між собою з приводу рішення, виключаються з розгляду А1, А2 і С1. Використовуваний метод повинен допомогти підлеглим здолати їх розбіжності на основі повного знання про проблему. Використання виключених методів несе в собі ризик залишити частину підлеглих в опозиції до прийнятого рішення.

6. Правило справедливості. Якщо якість рішення не важлива, але прийняття підлеглими потрібне і не очевидне при автократичному рішенні, з розгляду виключаються А1, А2, С1 і С2. Ви-

користовуваний метод повинен максимізувати вірогідність ухвалення рішення підлеглими, оскільки саме ця обставина істотна для його реалізації. Тільки С2 дає максимальну міру ухвалення рішення підлеглими.

7. Правило пріоритетності прийняття. Якщо ухвалення рішення підлеглими важливе, але не очевидне при автократичному рішенні, і думці підлеглих можна довіряти, виключаються з розгляду А1, А2, С1 і С2. Метод С2, який надає рівні права в процесі ухвалення рішення, може привести у більшому рівню ухвалення рішення підлеглими без ризику втратити його якість.

II.7 Моральні аспекти у ставленні фірми до найманого працівника

Найбільше суперечностей і конфліктних ситуацій проявляються у структурі відносин «фірма – найманий працівник». Постає ця проблема уже в момент найму на роботу. Моральний її аспект передбачає необхідність поваги гідності працівника, дотримання справедливих його відносин з роботодавцем, менеджерами та іншими співробітниками. Менеджер, який відповідає за роботу з персоналом, не повинен допускати дискримінації, порушень контракту, ухвалення рішень, які заважали б ефективній діяльності фірми.

Працівника беруть на роботу для забезпечення функціонування фірми. Наймаючи кращих із претендентів, менеджер діє згідно з нормами моралі, якщо він не порушує трудового законо-

давства, кадрової і фінансової політики фірми, своїх повноважень із цих питань. Релігійна належність, стать, раса, етнічне походження, вік не повинні бути істотними критеріями для найму на роботу і звільнення з неї, а послуговування ними є свідченням суттєвих недоліків у роботі фірми, в тому числі і моральних, оскільки це може ображати гідність людини.

Важливим критерієм оцінювання претендента на вакантне місце є його кваліфікація. З'ясування її пов'язі не з оцінюванням відповідності передбачуваній роботі, а здатності удосконалювати свої знання, вміння і навички для просування на вищій щабель. Важливо при цьому використовувати об'єктивні критерії кваліфікації, ігнорування чи відсутність яких породжує суб'єктивізм, упередженість, порушення моральних вимог. У цій роботі менеджер вдається до співбесід, тестів, які залежно від змісту, способів використання, інтерпретація результатів можуть бути як виправданими, так і дискримінаційними, аморальними.

Послугуючись принципом «компетентність над усе», менеджеру іноді доводиться шукати претендента на вакантну посаду за межами фірми, з чим також пов'язані певні моральні колізії. У таких ситуаціях важливо, щоб його дії були належно вмотивовані як у професійному, так і в моральному плані.

Суттєвий моральний аспект таїть у собі проблема просування по службі. Основним критерієм при цьому є кваліфікація, відданість фірмі працівника. Це означає, що стаж роботи сам по собі не може бути достатньою підставою для службового зростання, бо це сковує ініціативу молодих працівників, позбавляє їх

бачення перспективи. Однак і перевага кваліфікації не може бути абсолютним критерієм, оскільки доводиться враховувати і комплекс психологічних, моральних чинників (відданість справі, ділова тактовність, уміння ладнати з людьми тощо).

Щоб закріпити за собою робоче місце, просуватися по службі, працівник має дотримуватися передбачених контрактом чи посадовою інструкцією вимог. Контракт накладає обов'язки і на роботодавця. Тому обидві його сторони повинні приймати рішення, враховуючи інтереси фірми та її співробітників. Працівник має право покинути роботу після закінчення строку трудової угоди, але принципи моралі вимагають завчасного повідомлення про це роботодавця, щоб той міг вжити заходів для поповнення штату. Уклавши контракт, працівник не підпорядковує себе як особистість, однак він свідомо обмежує деякі свої права, оскільки це необхідно фірмі, яка надає роботу, і приносить йому певну вигоду. Загалом він погоджується віддати певну кількість часу, знань і зусиль фірмі в обмін на заробітну плату. Проте інтереси фірми іноді не збігаються з інтересами працівника, наслідком чого бувають суперечності, конфліктні ситуації, одні з яких вдається розв'язати, послуговуючись нормами права, а інші потребують моральних засобів вирішення. Деякі з конфліктів призводять до звільнення працівників, що з морального погляду може бути як справедливим, так і несправедливим.

При звільненні з роботи теж виникає немало моральних і правових проблем. За відсутності детальної трудової угоди і роботодавець, і найманий працівник мають право за власним ба-

жанням припинити свої відносини. Та крім юридичних положень, існують неявні угоди, домовленості, зобов'язання, що виникли під час роботи, які обмежують або видозмінюють права і роботодавця, і робітника. У багатьох країнах усі ці питання врегульовано законодавством про працю, трудовими угодами.

Етика звільнення з роботи повинна рахуватися з чинним законодавством про працю, навіть якщо деякі його пункти суперечать принципам моралі. З її погляду і роботодавець, і найманий працівник мають взаємні обов'язки, зумовлені тим, що обидва вони є людьми, а угода між ними була укладена за певної соціальної ситуації. Це означає, що кожна із сторін повинна враховувати законні інтереси та сподівання іншої, завдяки чому вдається уникнути байдужості до людини. Під час звільнення працівника з роботи дії роботодавця мають бути підпорядковані таким вимогам:

- а) працівника може бути звільнено лише з поважної причини;
- б) при звільненні працівника необхідно дотримуватися «належного процесу»;
- в) звільнення з роботи повинне мати якомога менше шкідливих наслідків для працівника і роботодавця.

До поважних причин при звільненні з роботи належать чинники, які стосуються безпосередньо бізнесу. Ними можуть бути механізація та автоматизація, скорочення обсягу виробництва, порушення дисципліни, халатність, прогули, що створюють проблеми для бізнесу та співробітників. Для захисту інтересів фірми й інших працівників роботодавець не лише має право звільнити працівника, який шкодить справі, а повинен це зробити, що

буде і справедливо, і морально. Оскільки тривалий строк праці змінює відносини працівника і роботодавця, то причини для звільнення працівника з великим стажем повинні бути значно серйознішими, ніж для звільнення початківця. Продумана політика фірми у цій сфері може сприяти усуненню свавілля послабити невдоволення людей своїм становищем.

Дотримання «належного процесу» вселяє впевненість, що рішення про звільнення не є безпідставним що зміцнює довіру до фірми з боку працівників. Перебуваючи під тиском різноманітних проблем, роботодавці при звільненні працівника нерідко обмежуються розглядом небагатьох чинників, їм не вистачає бачення усіх факторів і деталей, необхідних для прийняття економічно і морально обґрунтованих рішень. А це може посіяти в колективі думку про легковажне, байдуже, навіть жорстоке ставлення до людей. Тому для справедливого висновку про доцільність звільнення з роботи працівника, який не справляється зі своїми обов'язками, потрібно враховувати його стаж, позитивні риси характеру, склад сім'ї, а не тільки те зло, яке він приносить іншим працівникам, споживачам, власнику. Формулюючи звинувачення в нездатності чи небажанні працівника виконувати свої функції, роботодавець повинен подбати, щоб воно було чітким, аргументованим, коректним, а працівник мав змогу відхилити, спростувати звинувачення в присутності роботодавця, подати апеляцію у відповідні органи, перевірити обґрунтованість рішення роботодавця про звільнення. Можливість працівника вислухати, відхилити

чи спростувати звинувачення, захистити себе від необґрунтованих дій є елементарною вимогою справедливості й етики бізнесу.

Звільнивши працівника з роботи, роботодавець наносить йому шкоду, тому він зобов'язаний використати прийнятні засоби для зменшення цієї шкоди. Основним засобом при цьому є допомога у зв'язку з безробіттям. Пом'якшенню шкідливих наслідків може сприяти і завчасне повідомлення про звільнення, внаслідок чого працівник матиме більше часу на пошуки нової роботи, подання апеляції тощо. Ефективними засобами пом'якшення звільнення є перекваліфікація і переміщення працівників. Про пом'якшення шкідливих наслідків звільнення з роботи роботодавець має дбати і в разі переміщення виробничих потужностей, скорочень штату, оскільки результати звільнення за таких обставин наносять шкоду не тільки працівникам та їх сім'ям, а й соціальному середовищу.

Від роботодавця, менеджера залежить дотримання законодавчих, моральних норм щодо обґрунтованості заробітної плати та інших виплат працівникам фірми. Щодо цього для етики важлива не лише професійна кваліфікованість, ефективність праці, а й суто людські потреби працівників. Заробітна плата як основне, а часто єдине джерело доходу працівника повинна бути достатньою для забезпечення належного життєвого рівня його та сім'ї, передбачати можливість заощаджень. Водночас вона є своєрідним центром, у якому схрещуються різні, іноді протилежні інтереси власника, менеджера і працівника. Для бізнесмена заробітна плата є витратами, необґрунтоване збільшення яких може спри-

чинити встановлення вищих за ринкові ціни на продукцію або призвести до банкрутства. Зниження, затримання з виплатами заробітної плати, несправедливий розподіл її між працівниками породжують невдоволення їх своїм становищем, дестабілізують моральну атмосферу. Тому розмір заробітної плати повинен бути пов'язаним із внеском працівника у прибуток фірми, із станом ринку праці і ринку товарів, конкурентною позицією фірми, авторитетом і силою трудових спілок, а також з потребами робітників та їх родин. Нехтування будь-яким із цих чинників може спричинити значну шкоду. Однак зарплата не завжди здатна забезпечити достойне життя людей, оскільки воно залежить не тільки від рівня заробітної плати, а й від того, в якій державі вони живуть (від соціального забезпечення, допомоги у зв'язку із безробіттям, доступності освіти тощо). Останнім часом у постсоціалістичних країнах набули поширення виплати заробітних плат поза легітимним обліком («у конвертах»), з чим пов'язані моральні проблеми тих, хто її виплачує, і тих, хто її отримує, адже внаслідок цього бюджет, пенсійний фонд недоотримують значні кошти, що негативно впливає на функціонування соціальної сфери, суспільний клімат у суспільстві (наприклад, з пенсійною реформою в Україні така практика робить проблематичною старість деяких нинішніх працівників).

Усе це свідчить, що етика бізнесу не може існувати і розвиватися ізольовано від інших галузей етичного знання. Її спостереження, оцінки повинні жити ідеями політику, право для вдосконалення умов функціонування бізнесу і людини в бізнесо-

вій сфері, а також спрямовувати бізнес на узгодження своєї практики з інтересами суспільства, його громадян, людства, на підпорядкування її найвимогливішим критеріям моралі.

Моральна відповідальність існує не тільки у ставленні фірми до своїх працівників, а й до всього соціуму.

Однією з провідних концепцій у тлумаченні основної мети діяльності підприємств, передусім великих фірм та компаній, є соціальна відповідальність бізнесу. Вона означає, що такою метою є вже не максимальне привласнення прибутку, а задоволення соціальних потреб та інтересів усіх верств населення. На користь такого твердження наводять дані про постійне розширення номенклатури товарів та послуг для населення, кола споживачів цих благ, дотримання норм державного регулювання підприємництва та ін. Так, американський економіст Дж.-К. Гелбрейт стверджує, що метою діяльності керівництва великих корпорацій США є вищі цілі цивілізації: захист людей від нестатків, експлуатації та зловживань, збереження національних ресурсів, прогрес науки тощо.

Інші західні вчені пріоритетними цілями бізнесу вважають постійне економічне зростання, досягнення вищої продуктивності праці. Швейцарський економіст Ч. Тавел серед п'яти цілей сучасної корпорації (соціальна відповідальність бізнесу, управління, зростання обсягу продажу, максимізація прибутку та відповідальність перед споживачами) основними називає зростання обсягу продажу та збільшення прибутків.

Це ще раз доводить, що питання про соціальну відповідальність бізнесу слід розглядати у зіставленні з іншими цілями. Домінуючою серед них є привласнення максимального прибутку, а норма і маса (величина) прибутку є головною метою підприємців і критерієм ефективності виробництва. Свідченням цього є й те, що з прибутку (який є різницею між валовою виручкою і собівартістю продукції) вираховують податки в бюджет, виплачують дивіденди, здійснюють розширене відтворення тощо. Навіть показник рентабельності підприємства вимірюється відношенням прибутку до середньорічної вартості основних фондів та вартості нормованих обігових коштів. Проте для досягнення основної мети підприємство повинно домагатися інших похідних цілей – економічного зростання, збільшення продуктивності праці, виготовлення якісних товарів і надання послуг для задоволення суспільних потреб.

II.8 Психологічні типи людей та їх прояв у роботі

Типологія темпераменту, акцентуація характеру і інші психічні особливості значною мірою впливають на різновид (рід) діяльності. Шанси на успіх в роботі підвищуються, якщо людина вибрала професію, яка відповідає її здібностям, інтелектуальному рівню, особовим особливостям і інтересам, якщо ця робота їй подобається.

У разі, якщо людина вимушена виконувати роботу, яка їй не цікава або навіть неприємна, то це вірний шлях до підвищеної

стомлюваності, незадоволення, до поступового погіршення здоров'я і психічного самопочуття.

Тому враховувати свої схильності і інтереси, свої особові і типологічні переваги – це додатковий потужний чинник досягнення успіху в роботі.

Робоче місце характеризується підвищеними вимогами і різноманітними конфліктними ситуаціями, тут занадто часті скрутні становища, в які люди потрапляють із-за негативних рис характеру шефа або підлеглого. Тому важливо розглянути різноманітні недоліки, які можуть завдавати неприємностей представникам кожного типу. Ми упевнені, що знати ці підводні камені необхідно кожному, хто хоче якнайкраще пристосуватися до вимог своєї роботи.

Зрозуміло, в кожному з типологічних профілів є немало сильних і позитивних сторін. І чим більшу їх частину ми зможемо корисно використати, не забуваючи і про недоліки, тим спокійніше і ефективніше ми взаємодіятимемо з оточенням.

Внутрішні особливості особи, через яких заломлюються специфічним чином зовнішні соціальні дії, різноманітні. Це і індивідуальні особливості: 1) мотивації провідних бажань і інтересів; 2) особливості ціннісних орієнтації, переконань, ідеалів, життєвих цілей, сценаріїв; 3) особливості самооцінки, тривожності, невротичності; 4) особливості типології особи.

Найбільш суттєві типології: типологія темпераментів (типологічні особливості нервової системи); конституційна типологія (астеніки, атлети, пікніки); типологія особи залежно від стилю

інформаційної взаємодії з середовищем; екстраверти-інтроверти; розумовий-емоційний тип; інтуїтивний тип, що відчуває; вирішальний (раціональний) тип, що сприймає (ірраціональний), і їх співвідношення (16 психосоціотипів).

У будь-якої людини з раннього дитинства вже свій темперамент, обумовлений природженими динамічними властивостями нервової системи, які визначають швидкість реагування, міру емоційної збудливості, особливості пристосування індивіда до світу. Темпераменти як природжені стилі пристосування нерозривно пов'язані з інстинктами людини. Інстинкти - це закріплена в генетичному коді програма пристосування, самозбереження і продовження роду, стосунки до себе та інших.

Інстинкти як генетична програма пристосування є і у тварин, але інстинкти людини – якісно інша, чим у тварин, програма адаптації. Інстинкт самозбереження і інстинкт продовження роду – базові, вони забезпечують фізичне виживання людини і людського виду.

Специфічні людські інстинкти – дослідницький інстинкт і інстинкт свободи – забезпечують первинну спеціалізацію людини, а інстинкт домінування і збереження гідності забезпечують самоствердження, самозбереження людини в психосоціальному аспекті. Інстинкт альтруїзму соціалізує пристосовну суть усіх інших інстинктів. Зазвичай у людини один або декілька інстинктів домінують, а інші виражені слабкіше.

З домінування того або іншого інстинкту витікає первинна відмінність людей за своїм типом. Можна виділити 7 типів людей за домінуванням інстинкту.

Егофільний тип – домінує самозбереження, з раннього дитинства схильність до підвищеної обережності, до загостреного біотичного зв'язку з матір'ю (дитина не відпускає від себе матір ні на мить), схильність до недовірливості, нетерпимість до болю, тривожність відносно усього невідомого, егоцентричність. Їхнє кредо - «безпека і здоров'я над усе». Еволюційна доцільність наявності такого типу полягає в тому, що, зберігаючи себе, вони є і хранителями генофонду роду. Але егофільний тип може бути однією з причин формування такого варіанту «важкої вдачі», якій властиві надмірний егоїзм, підозрілість, недовірливість, істеричність, боягузтво.

Генофільний тип – домінує інстинкт продовження роду, вже в дитинстві інтереси цього типу людей фіксовані на сім'ї, і така дитина спокійна тільки тоді, коли уся сім'я у зборі, усі здорові і у усіх гарний настрій. І в дорослому житті їх кредо – «інтереси сім'ї над усе». «Мій будинок – моя фортеця», заради дітей і сім'ї готові жертвувати собою.

Альтруїстичний тип – домінує інстинкт альтруїзму, з дитинства проявляється доброта, дбайливість до близьких, здатність віддати іншим останнє, навіть те, що необхідно йому самому. Самовіддані люди, що присвятили життя громадським інтересам, захисту слабких, допомозі хворим, інвалідам, це люди-альтруїсти. Їхнє кредо – «доброта врятує світ, доброта над усе».

Еволюційно такий тип потрібний, вони хранителі доброти, життя, людства.

Дослідницький тип – домінує інстинкт дослідження, з дитинства підвищена допитливість, прагнення у всьому дістатися до суті, нескінченні питання «чому»? і незадоволення поверхневими відповідями, такі люди багато читають, роблять експерименти. Врешті-решт з таких дітей, чим би вони не захоплювалися, зростають зосереджені, творчі люди. Великі мандрівники, винахідники, учені – люди цього типу. Їхнє кредо – «творчість і прогрес – над усе»! Еволюційна доцільність такого типу очевидна.

Домінантний тип – інстинкт домінування з дитинства проявляється як уміння організувати гру, поставити мету і проявити волю для її досягнення, уміння розбиратися в людях і вести їх за собою, діловитість, пізніше як пріоритет статусних потреб (кар'єризм), посилення потреби контролю над іншими, схильність враховувати потреби усього колективу при зневазі інтересами однієї, конкретної людини. Їх кредо – «справа і порядок над усе; буде добре усім – буде добре кожному». Лідери, керівники, політики, організатори, але і «важкі характери» самодурів, тиранів зростають на основі цього типу.

Лібертофільний тип – домінує інстинкт свободи, вже в колісці дитя цього типу протестує, коли його сповивають, схильність до протесту проти будь-якого обмеження його свободи росте разом з ним. Прагнення до самостійності, упертість, терпимість до болю, поневірянь, схильність до ризику, нетерпимість рутини, бюрократизму. Пригнічені інстинкти самозбереження,

продовження роду, що проявляється в схильності до відходу з сім'ї. Їхнє кредо – «свобода над усе», вони природно обмежують тенденції домінантного типу. Вони – хранителі свободи, інтересів, індивідуальності кожного, а з цим – і хранителі життя.

Дигнітофільний тип – домінує інстинкт збереження гідності. Вже з дитинства така дитина здатна уловити іронію, кепкування і абсолютно нетерпимий до будь-якої форми приниження: це той випадок, коли з дитиною можна домовитися, тільки переконавши його, і тільки з ласкою. Така людина готова в ім'я збереження честі і гідності поступитися своїм життям, своєю свободою, своєю кар'єрою, своїми професійними інтересами, своєю сім'єю. Їхнє кредо – «в нашому роду не було боягузів і негідників! Честь над усе!».

Еволюційна доцільність наявності такого типу полягає в тому, що вони – хранителі честі й гідності особи, а з цим – життя, гідному людини.

При домінуванні одного інстинкту однобічні і тенденції розвитку особистості. У Сталіна неподільно панував інстинкт домінування, що подавив усі інші інстинкти, окрім інстинкту самозбереження. У академіка А. Сахарова домінували інстинкти альтруїзму, свободи, збереження гідності і дослідницький, що і зумовило творчий потенціал, багатогранність особи.

Природно, потім були виховання, середовище і життя, роздуми і особистий вибір, але багато що в долі людини розпочинається з того, який домінуючий інстинкт був даний ній природою.

Генетична програма розвитку гармонійна: домінуючому інстинкту відповідає певний темперамент, характер, певна конституція статури, певні властивості нервової системи. Багато людей не досягають успіху в житті лише тому, що вибраний ними (чи їх батьками) вид діяльності не відповідає їхньому характеру, темпераменту, психотипу, властивостям нервової системи і, звичайно ж, – домінуючому інстинкту.

II.9 Мотивація діяльності: управління, стратегії, методи, концепції

Мотивація і регулювання (керівництво, взаємодія з людьми) – вирішальний чинник успіху в управлінні підприємством. Всесвітньо визнані авторитети в області менеджменту підкреслюють: «Господарські операції можна кінець кінцем звести до позначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці знаходяться люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з інших чинників мало що вдасться зробити. Поважайте гідність підлеглих, будьте до них уважні» (Л. Якокка).

«Дивіться на них (на підлеглих), а не на капіталовкладення і не на автоматику – як на головне джерело продуктивності» (Т. Пітері, Р. Уотермен). «Коли у нас вже є штат, що складається з підготовлених, розумних і енергійних людей, в якості наступного кроку потрібно стимулювати їх творчі здібності» (А. Морита).

Як спонукати людей працювати добре, сумлінно, енергійно, збільшити енергію підлеглих і направити її на досягнення ці-

лей організації, зацікавити їх? Ці питання завжди встають перед керівником і він неодмінно повинен уміти підвищити мотивацію своїх співробітників.

Існує багато визначень мотивації. Мотивація – процес стимулювання окремого співробітника або групи до дій, що призводять до здійснення цілей організації. Мотивація – процес спонукання себе і інших до досягнення особистих цілей або цілей організації.

Інші розглядають мотивацію як міру бажання і вибір, який потрібний цій особі, що обумовлює прояв тієї або іншої поведінки. Стартова точка мотиваційного процесу – наявність незадоволення, що орієнтує людину на досягнення своїх цілей, в результаті настає завершальний момент – задоволення потреби. Мотивація має дві форми:

1) зовнішня мотивація – як зробити, щоб «замотивувати» людей;

2) внутрішня мотивація – чинники, що самозароджуються, які впливають на людей, підтримуючи певні почини і спонукаючи рухатися в певному напрямі.

Для ефективного мотивування вимагається:

1) розібрати модель основного процесу мотивації: потреба - мета – дія і вплив досвіду і очікувань;

2) знати чинники, що впливають на мотивацію, – набір потреб, які ініціюють рух до цілей і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;

3) з'ясувати, що мотивація не може прагнути просто до створення почуття задоволеності і задоволення – підвищена його доза може довести до самовдоволення й інерції.

Процес мотивації розпочинається з якої-небудь (свідомою або несвідомою) незадоволеної потреби, що відчувається, нужди. Потім визначається мета, яка припускає, що для задоволення потреби потрібно деякий напрям дій, за допомогою яких може бути досягнута мета і початися задоволення потреби.

Сила мотивації залежить від досвіду і очікувань. Досвід досягнення при діях, що робляться, із задоволення потреби показує людям, що деякі дії допомагають в досягненні меті, інші ж – малоуспішні. Деякі приносять нагороду, а деякі призводять до провалу, покарань. Дії, які привели до успішної поведінки і нагороди, повторюються, коли подібна потреба з'явиться знову. Провал або покарання припускають, що необхідно шукати інші, альтернативні засоби досягнення мети.

Це закон ефекту, відкритий в психологічних дослідженнях у рамках концепції біхевіоризму (поведінковій психології). Міра, в якій досвід визначає майбутню поведінку, залежить від того, наскільки людина здатна розпізнати схожість між попередньою ситуацією і справжньою.

Вплив очікування: люди активно діють тоді, коли упевнені, що вибрана тактика приведе до бажаної мети. Сила очікування може базуватися як на суб'єктивній оцінці вірогідності досягнення мети за допомогою конкретної тактики дій, так і на минулому

досвіді, але людина стикається з абсолютно новими ситуаціями – в таких умовах мотивація буде найменшою.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії:

1. Стимул і покарання: люди працюють за винагороду: тим, які працюють добре і багато, платять добре, а тим, хто працює ще більше, платять теж більше. Тих, хто не працює якісно, карають.

2. Мотивування через саму роботу: дайте людині роботу цікаву і таку, що приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою.

3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглим і давайте йому позитивний зворотний зв'язок, коли він діє правильно, і негативну, коли він помиляється. Вибрана мотиваційна стратегія базується на аналізі ситуації і стилі взаємодії керівника, якому віддається перевага.

Використовуються наступні мотиваційні методи:

1. Використання грошей для винагороди і стимулу.
2. Накладення стягнень.
3. Розвиток причетності.
4. Мотивування через саму роботу.
5. Винагорода і визнання досягнень.
6. Вправа в керівництві.
7. Заохочення і винагорода групової роботи.
8. Навчання і розвиток співробітників.
9. Обмеження, лімітація негативних чинників.

Гроші в якості зарплати або інших форм винагороди – очевидна форма нагороди. Сумнів Херцберга в ефективності грошей як засоби мотивації полягає в тому, що підвищення зарплати не приводить автоматично до підвищення ефективності і продуктивності праці, хоча нестача грошей або затримка виплати зарплати однозначно призводить до зростання невдоволення, напруженості і зниження продуктивності праці.

Але слід враховувати, що гроші є засобом досягнення різних цілей, прямо або непрямо пов'язані із задоволенням багатьох потреб. Наприклад, в ієрархії Маслоу гроші задовольняють основні потреби виживання і безпеки, вони можуть задовольняти і потребу в самоповазі, в престижі і статусі, а також бажання наживи, в манії до речей і пожадливісті.

Єдиним виключенням виступають нечисленні ситуації, коли внутрішня прихильність до роботи переважає над фінансовими міркуваннями. Гроші можуть викликати позитивну мотивацію за певних умов, але Херцберг прав, що незмінна систематична плата може і демотивувати.

Щоб ефективно використати гроші як мотиватор і уникати їх дії як демотиватора, слід: 1) платити конкурентну зарплату для залучення і утримання фахівців; 2) давати таку зарплату, яка відбиває вартість роботи для компанії на основах справедливості; 3) зв'язати плату з якістю виконання або результатом, щоб нагорода відповідала зусиллям працівника; 4) працівник упевнений, що його зусилля будуть заохочені відповідною нагородою.

Зарплата – це не єдина форма заохочення, можливі найрізноманітніші заохочення. Наприклад, в успішних західних фірмах (приведений неповний перелік можливих заохочень):

1. Хорошим працівникам, як правило, кожні півроку або рік збільшується заробітна плата.

2. Премія за вислугу років через 5, 10 і більше років.

3. Сплачене запрошення на 2 обіди або вечері в першокласному ресторані, яке фірма видає співробітникові, якщо він за цілий рік жодного разу не брав лікарняного.

4. Прийняття відділом кадрів на себе особистих турбот і проблем співробітників. Це, наприклад, банківські кредити, які не вдалося повернути, інші борги, різні проблеми з дітьми, допомога при хворобі і інших проблемах, – в цих випадках фірма може безкоштовно надати юридичну допомогу.

Мотивація – не лише питання роздачі нагород. Людям вимагається знати, що їх чекає у разі некомпетентного або недобросовісного виконання своїх службових обов'язків, які стягнення можуть бути на них накладені за те або інше порушення. Метод стягнень, якщо вони накладені справедливо і не були несподіванкою для співробітника, мотивує його до поліпшення своєї роботи. Чи має значення, як і де накладають стягнення? Чи допустимі форми громадського стягнення?

Розвиток причетності й ідентифікації співробітників з організацією, з цінностями, цілями організації мотивує працівників на підвищення ефективності праці.

Мотивування через саму роботу використовує внутрішні стимули інтересу до роботи, почуття задоволення від процесу роботи, від можливості проявити свої здібності, власні сили при ухваленні рішень і виконанні виробничих завдань.

Заохочення досягнень співробітників мотивує їх до поліпшення подальшої діяльності, якщо це заохочення різноманітне: сама система зарплатні влаштована так, що зв'язує нагороду з досягненнями, а також потрібно заохочення людей через підвищення їх відповідальності й самостійності (внутрішня нагорода) і створення можливості підвищення статусу, просування в кар'єрі (зовнішня нагорода). Заохочення мотивують лише тоді, коли вони заслужені й людина усвідомлює це. І вони знецінюються, якщо лунають і виходять незаслужено «наліво і направо».

Вправа в керівництві, застосування керівництва як ключового чинника мотивації дозволяє поліпшити ефективність діяльності персоналу, бо уміле керівництво сприяє розвитку причетності й ідентифікації, проясненню ролей і цілей, розвитку групового духу. Велике значення має особа і стиль управління керівника.

Обмеження негативних чинників припускає мінімізацію негативних чинників, які виділив Херцберг: це несправедлива система платні; погані умови роботи; неадекватний нагляд; невинновдано обмежуючі або бюрократичні практики та ін.

Керівник повинен мати на увазі дві мети: понизити рівень незадоволення підлеглих, поліпшивши пониження з регуляторами мотивації, і збільшити рівень задоволеності, посиливши голо-

вні мотиватори (які реально збільшують виділення позитивної енергії у підлеглих).

У загальному вигляді виділяють наступні методи стимулювання результативності праці: 1. Економічні методи (грошові заохочення або покарання у вигляді позбавлення премій, штрафів). 2. Цільовий метод (постановка перед підлеглим конкретних і ясних трудових цілей Підвищує його активність). 3. Метод розширення і збагачення робіт (розширити роботу – це означає дати працівникові більше роботи того ж типу, тоді як для збагачення праці йому доручають «складнішу» або «більш високого порядку роботу», різноманітнішу, значимішу, самостійнішу і тому подібне). 4. Метод співучасті або залучення працівників (партисипативний стиль) (працівники беруть участь в спільному ухваленні рішень, що підвищує їх активність і задоволеність роботою).

Результативність роботи підлеглих залежить також від психологічного клімату в трудовому колективі і стилю управління, вживаного керівником.

Прийнято виділяти два основні підходи до дії на поведінку людей. Д. Мак-Грегор назвав їх «теорія Х» і «теорія Y».

«Теорія Х» – це авторитарний тип управління, що веде до прямого регулювання і суворого контролю.

«Теорія Y» ґрунтована на демократичному стилі: делегування повноважень, збагачення змісту роботи, поліпшення взаємовідносин, партисипативне рішення проблем і визнання того, що мотивація людей відбувається на основі складної сукупності психологічних потреб і очікувань.

Теорії X і Y ґрунтуються на двох полярних поглядах щодо людської поведінки.

Поведінка особи, на якій базується теорія X, характеризується такими основними рисами: людина спочатку не любить працювати і уникатиме роботи, тому її слід змушувати, контролювати, направляти, погрожувати покаранням, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації. Пересічна людина вважає за краще, щоб нею керували, уникає відповідальності.

Протилежна поведінка особи полягає в тому, що робота для людини – природний стан і потреба, зовнішній контроль не головний і не єдиний засіб дії для досягнення цілей організації, людина може здійснювати самоконтроль, самоврядування, прагне до відповідальності, схильна до самоосвіти і винахідливості - це основа типу управління Y.

Особі, психологічний тип поведінки якої визначений як X, потрібний авторитарний стиль управління, і, навпаки, поведінка за типом Y вимагає демократичнішої управлінської дії. Практичним розвитком цієї теорії стала розробка різних стратегій проектування і організації праці з урахуванням «розширення роботи», «збагачення праці», залучення працівника до процесу обговорення, аналізу і ухвалення рішень. Останнє дістало назву «партисипативність».

Під «розширенням роботи» розуміється збільшення «горизонтального навантаження» на працівника, тобто збільшення роботи того ж типу.

«Збагачення праці» припускає виконання складнішої роботи, яка дає можливість розкрити потенціал особи і посилює змістовний аспект.

Збагачення праці представляє найбільш поширений підхід менеджерів для підвищення результативності роботи. Цей метод базується на двохфакторній теорії Херцберга. Участь, або залучення, працівників (партисипативність) розглядається так само як один з чинників зростання результативності, мотивації праці і продуктивності.

У 1981 р. Оучі запропонував ще підхід – теорію Z, яка використовує особливості японського стилю управління. Розвиток систем мотивації і аналіз досвіду японських підприємств привели до формування двох основних типів управління: A і Z.

Тип A – американська типова організація, яка є бюрократичною за структурою. Така організація ґрунтується на індивідуалізмі і конкуренції, що часто супроводжується відчуженням і недостатньою продуктивністю.

Організація типу Z є американським різновидом японської організації. Вона більш органічна, адаптивна, характеризується більш високим рівнем співпраці і продуктивності.

Підхід до управління по теорії Z припускає, що партисипативність є основою зростання продуктивності. Для неї характерні філософія «довіра, такт і близькість». Теорія Z розглядає не лише структуру організації, але і філософські підходи, стиль управління. У цьому сенсі теорія Z – більш зрілий і розвинутий варіант теорії Y.

Основним чинником підвищення продуктивності є науково-технічний прогрес. Його реалізація значною мірою залежить від розробки систем і методів управління, людей, що забезпечують прагнення, до нововведень, до раціоналізаторських пропозицій з поліпшення продукції, технології і умов праці. Чим вище ініціатива і творча активність співробітників, тим вище конкурентоспроможність і ефективність фірми.

Підприємницька мета обумовлена такими структурними елементами підприємницької діяльності, як мотиви до неї. Особлива увага в зарубіжній психології приділяється мотиву досягнення. За теорією Д. Мак-Клелланда, індивідуальна економічна активність залежить від потреби досягнення успіху. Учений та його колеги розробили методики визначення параметрів потреби досягнення. Одна з них – пропозиція вирішувати завдання різного ступеня складності (дехто бажає вирішувати складніші проблеми, дехто – простіші, але більше за той самий час). Основною рисою підприємця, за Д. Мак-Клелландом, є прагнення нововведень, тому право власності на підприємство не є принциповим. У своїй діяльності він переважно зважає на думку експертів, прагне розпочати нову справу, а не розвивати вже існуючу, гроші сприймає як засіб досягнення мети.

Концепцію Д. Мак-Клелланда розвинув у своїх дослідженнях Дж. Аткинсон, який формалізував два психотипи, що відрізняються за сприйняттям успіху і поразки. Тенденція до успіху або тенденція до уникнення поразки є добутком мотивації, імовірності досягнення і стимулу. Максимум значення Т-успіху – за

імовірності, близької до 50 %. Якщо в індивіда мотивація успіху є вищою за мотивацію уникнення поразки, то він характеризується як реалістичний негравець, який охочіше береться до справи з імовірністю 50 на 50, удача його стимулює, у випадку послідовних удач суб'єктивно збільшується ймовірність подальшого успіху. Внаслідок невдач цей підприємець розчаровується, але не витрачає час на марні і малоімовірні справи, вирішуючи складні завдання, які потребують навичок. Велике значення для нього має факт досягнення успіху. Така особа удачу вважає запорукою майбутнього успіху, а невдачу – крахом надій, тому обирає помірний ризик.

Якщо в індивіда мотивація запобігання невдачам є вищою за мотивацію успіху, то він береться тільки за надійні справи або справи, поразка в яких не засуджується. Такий підприємець уникає ситуації, коли його компетенція порівнюється з іншими, боїться соціального несхвалення. Успіх або невдачу розглядає тільки як реальне явище, не пов'язане з майбутнім.

За К. Юнгом, велика схильність до підприємництва є в екстравертів. Д. Майєрс вважає, що потрібен також внутрішній локус контролю. Й. Шумпетер виділяє три підприємницькі мотиви: потреба в пануванні, владі, впливові, яка матеріалізується в громадженні підприємцями майна; прагнення перемоги, успіху у боротьбі із суперником і самим собою; радість творчості, яку дає самотійне ведення справ. Основними якостями підприємця він вважає розвинуту інтуїцію, сильну волю, розвинуте уявлення, яке

допомагає вигадувати нові комбінації та знижувати ступінь невідзначеності.

Російські дослідники А. Смирнов, В. Максимов, Д. Акуленок визначають такі мотиви підприємницької діяльності: бажання виділитись, виявити себе, задовольнити здорове честолюбство; прагнення незалежності; бажання принести благо суспільству; задоволення особистих потреб у лідерстві; потреба у самовираженні, самоактуалізації. У дослідженнях українських науковців акцентується значення таких мотивів, як прагнення свободи, потреба творчості.

Окрім спеціальних здібностей і мотивації, необхідним є створення умов для ефективного здійснення підприємницької діяльності, зокрема соціально-психологічних. Важливу роль у цьому відіграє використання засобів масової комунікації, за допомогою яких створюється сприятлива соціальна атмосфера і формується позитивна громадська думка.

Отже, підприємництво являє собою системну характеристику діяльності, в якій підприємливість є системоутворюючим фактором. Якщо розглядати підприємливість як комплекс якостей, що забезпечують здатність досягнути конкретних цілей у господарській, соціальній або інших сферах суспільного життя за рахунок власної ініціативи, винахідливості, самостійності, нестандартних рішень, готовності до ризику і відповідальності за результати, то не існує чіткого розмежування людей на підприємців і непідприємців. Різниця між людьми полягає в тому, якою мірою

вони виявляють підприємницьку активність, а також у рівні підприємливості, втіленій у цій активності.

З цієї точки зору модель підприємницької діяльності втілює соціальний тип особистості в ринковій економіці і виконує певні функції: професійна орієнтація індивідів (порівняння власних параметрів з параметрами типової моделі, близькість яких може сприяти прагненню людини займатись підприємництвом); формування уявлень про психічні особливості сучасного вітчизняного підприємця (визначення факторів та умов соціалізації особистості підприємця, організації підприємництва як соціально-психологічного явища в соціально-економічному, духовному і культурному середовищі).

II.10 Почуття гумору й дотепність, настрої та комплекси

Важлива роль в міжособовому спілкуванні і формуванні характеру належить почуттям гумору і дотепності. Хоча гумор і дотепність є різними психічними якостями, вони мають один загальний прояв – служать пусковим механізмом сміху. Передумова гумору – націленість на відшукування безглузлого і смішного в повсякденному оточенні, тоді як передумова дотепності – здатність виявляти закономірності і зв'язки в уявному хаосі і алогічності, тобто там, де, на перший погляд, таких зв'язків немає.

Почуття гумору проявляється в умінні відшукати смішну ризик там, де, здавалося б, немає нічого смішного. Це уміння знайти смішне в несмішному, комічне в серйозному не у всіх од-

наково розвинене, хоча смішне і трагічне не лише є сусідами, але іноді невід'ємні.

Проявити почуття гумору, коли нещастя осягнуло не когось іншого, а тебе самого, – в цьому полягає пробний камінь цього почуття. Здатність пожартувати навіть і над самим собою нерідко стає джерелом душевної бадьорості. На думку І. Канта, «гумор означає талант довільно приходити в хороший настрій». А гарний настрій – ніколи не завадить. Виховання почуття гумору загартовує характер людини, робить його стійким до прийдешніх життєвих бурь.

Почуття гумору повинне поєднуватися з самокритичним розумом, упевненістю у своїх силах, відсутністю боязні за небажані наслідки своїх дій. У багатьох життєвих ситуаціях прояву почуття гумору украй важливі. Нерідко гумор повинен проявлятися у взаємовідносинах людей.

У конфліктних ситуаціях роль гумору буває неоцінима. Вдало сказане жартівливе слово розряджає обстановку, дозволяє сторонам заспокоїтися, знайти компроміс, не зазнаючи утисків. Відсутність почуття гумору або його нестача, навпаки, доволі часто призводить до зіткнень з нікчемного приводу.

Нерідко можна спостерігати і однобокий прояв почуття гумору: людина уміло сміється лише над чужими помилками і незручностями. Коли ж справа стосується її власної персони, то тут не допускаються ніякі кепкування.

Майже усі люди вважають, що їм властиво почуття гумору. Рідко хто зізнається, що він позбавлений цього почуття. Не дай

Боже засумніватися в наявності у кого-небудь з ваших знайомих або близьких почуття гумору – ви завдасте цій людині образи.

Недоліки людей доцільно зживати не шляхом їх прямого засудження, а висміюванням (але не зло) за допомогою гумору. У дітях бажано викликати не страх покарання за їх помилки, проступки, а змусити посміхнутися, показавши негативну сторону цих проступків.

Щоб оцінювати гумор і дотепність, треба мати дотепність сприйняття. Останнє неоднаково розвинене у різних людей. Тому один і той же жарт одного приводить в захват, а іншого примушує здивовано знизувати плечима.

При розповіді анекдоту або короткої смішної історії реакція аудиторії багато в чому залежить від тривалості паузи перед останньою фразою: якщо вона вгадана точно, то слідує дружний сміх, якщо трохи недотримана – сміються не усі, а якщо пауза надто затягнута – не сміється ніхто. Тут грають роль навіть частки секунди.

Невпевненість людей з комплексами проявляється передусім в ситуаціях ухвалення рішень. Тривога, страх, підвищена ранимість призводять до того, що людина бачить інтриги і бажання скривдити там, де їх насправді немає.

Люди з однаковими або близькими комплексами схильні до спілкування між собою. Не виключено, що це – одна з причин відособлення груп в колективах.

Буває комплекс неповноцінності, пов'язаний з уявленням про неповноцінність своєї освіти. Виробляється підкреслено зневажливе відношення до грамотності.

Комплекс неповноцінності може бути пов'язаний з низьким соціальним престижем професії. У ряді країн дуже низький престиж професій, що відносяться до сфери обслуговування. Недивно тому, що у представників цих професій нерідко проявляються спалахи ненависті до тих, кого вони обслуговують, зухвала груба поведінка.

Виникає комплекс неповноцінності і як результат приналежності до національних меншин. У таких випадках характерна підвищена схильність до самовизначення шляхом відділення від домінуючої нації, навіть на шкоду своєму економічному стану. Представники національних меншин зазвичай виражають дуже бурхливу радість з приводу успіхів своїх одноплемінників у будь-якій сфері життя.

Дещо амбітний комплекс провінціала, який силкується переконати себе і інших, що в його рідних місцях не гірше, ніж в столицях: історичні пам'ятники древніші або театр найоригінальніший, не кажучи вже про свіже повітря і красу природи.

Один з варіантів комплексу неповноцінності – комплекс невдахи. Він формується у людей, що змолоду подавали надії, але своїх можливостей, що не реалізували, із-за слабких вольових якостей або несприятливих умов. Часто не видатні здібності, а надмірні захвалювання в дитинстві вселяють в людину віру в її високе призначення. Невдахи черпають розраду в тому, що лають

більш удачливих колег, всюди бачать тупість, неуцтво і шарланство.

Таким шляхом нерідко підсвідомо виправдовуються власна лінь, млявість, відсутність ініціативи.

Комплекс «Маленької людини», яка втратила всяку індивідуальність на конвеєрному виробництві, часто компенсується у формі владного самодурства в сім'ї, старання вселити близьким перебільшене уявлення про свою нібито видатну роль на роботі, потребі покомизитися над тими, хто знаходиться ще нижче на сходинках соціальних сходів.

Людам з комплексом неповноцінності властива нерівність поведінки, його хвилеподібні зльоти і падіння. Одним з проявів комплексу служить соромливість. Але саме сором'язливі люди епізодично проявляють свободу поведінки, що доходить до нахабства і прямої агресивності.

Настрій будь-якої людини схильний до коливань, пов'язаних з часом доби, порою року. Кожної весни, коли починає танути сніг, настає стан пригніченості і пригніченості, а восени – відчуття підйому. Розмахи коливань настрою у звичайних людей не впадають у вічі. У людей з комплексом неповноцінності вони виражені сильніше, але не настільки, щоб звертатися до лікарів. Ці коливання приводять по черзі то до помірно депресивного, то до гіпоманіакального стану.

По своєму походженню депресії бувають реактивні і ендогенні. Перші служать відповіддю на зовнішні труднощі, на серію невдач або роковий збіг обставин, а також на творче перенапру-

ження. Причини ендогенних депресій кореняться в особливостях регуляції біохімічних процесів в нервовій системі.

Депресії характеризуються зникненням світлих і радісних почуттів, домінуванням печалі, гіркоти, туги, тривоги. Під впливом негативних почуттів зазнає зрушення також і мислення. Переважають думки про власну нікчемність. Низька самооцінка зачіпає в першу чергу ті риси, які мають вирішальне значення для цієї особи. Людині здається, що вона усім в тягар, набридла, покинута, самотня. Постійно приходять думки, пов'язані з самозвинуваченням, з розбором дійсних і особливо уявних помилок. Відзначаються тенденції до перебільшення труднощів усіх видів виконуваних робіт. В той же час депресивна людина постійно прагне до виконання багатьох завдань, які вважає для себе обов'язковими. Вона не може почати їх виконання і мучиться цим.

Людина із «зоряним» комплексом зарозуміла, вважаючи, що у всьому вище за інших і усі повинні йому підкорятися, прислуговувати, преклонятися перед нею. Її принцип: «те, що не можна іншим, – можна мені». Домінуючі емоції такої людини - роздратування, гнів, презирство. У партнерові вона передусім оцінює, чи зможе над ним володарювати, чи буде той їй підкорятися. У інших вона майже завжди сприймає слабкості і ігнорує достоїнства.

Життєва надзадача «зоряної» людини – постійно обчислювати і нейтралізувати людей, які можуть поставити під сумнів її підвищене уявлення про себе. Вона завжди шукатиме собі привілеїв, ніколи не зізнається в допущеній помилці.

Такі люди часто прагнуть зайняти якісь командні громадські пости, і часто це їм вдається. Але слід сказати, що якраз ця обставина їм і шкодить по-справжньому: постійно командуючи іншими, такі люди все більше втрачають здатність зрозуміти ту просту істину, що чим більше чоловік займається самоствердженням за рахунок іншого, тим менше він може налагодити з ним прості і природні людські відносини на рівних, створивши атмосферу розуміння, довіри і співчуття.

З роками в характері «зоряної» людини найчастіше затверджуються наступні стереотипи:

1. Вона завжди права.
2. Не помічає в людях благородства і достоїнств.
3. Любить виставляти вас смішним перед іншими.
4. Помітивши ваш промах, вона радіє і злорадіє.
5. Ніколи не зізнається у своїх помилках.
6. Не допускає у вчинках інших людей інших мотивів, окрім корисливих, низьких.

Людям з комплексами доводиться нелегко через те, що вони постійно і напівнесвідомо «вигадують» інших людей: одне почуття при цьому береться за інше, корисливі спонукання можуть асоціюватися з вираженням дружби, доброта з черствістю і тому подібне.

З людиною без комплексів легко, до неї тягне інших. Вона завжди признається, якщо почуває себе неправою. У цій ситуації людина із заниженою самооцінкою звинуватить себе, а людина із завищеною самооцінкою звинуватить інших. Людина ж з прави-

льною самооцінкою шукатиме пояснення тому, що відбувається, не намагаючись оцінювати.

II.11 Оптимізація ділового спілкування і психологічні прийоми впливу на партнера

Люди схильні бачити те, що хочуть побачити. Поставте себе на місце іншого. Пам'ятайте, що те, яким ви бачите світ, залежить від того, з якою, образно кажучи, «дзвіниці» ви на нього дивитесь.

Ділове спілкування вимагає від людини високої психологічної культури, а також постійного вивчення і врахування емоційної сторони ділових стосунків. Той, хто вважає, що поняття «почуття» непридатне до роботи, здатний викликати численні конфлікти, що дорого обходяться. Багато хто зустрічався з штампами: «поговоримо по-діловому», «залишимо осторонь наші почуття», «наша робота - ця тільки справа, і ніяких емоцій» і так далі. Чи можливо це? Хіба почуття – не частина нас самих, хіба вони не впливають на наші рішення, нашу роботу, наше життя? Розум і емоції – нерозривні складові людини. Усі спроби відокремити почуття, подавити їх або навіть заборонити безперспективні і, кінцем кінцем, шкідливі. Почуття, пригнічені і приховані, не зникають, вони впливають зсередини і часто проявляються в ще гостріших формах. Відомо, що емоційне в людині (особливо слов'янинові) багаторазово переважає раціональне. Це знання здатне

приносити вагому данину тому, хто розумно впливатиме на, це «слабке» місце людини.

Запитайте себе: якого співрозмовника вам легше переконати у своїй правоті – того, хто відноситься до вас з щирою симпатією, або того, хто відноситься до вас з явною антипатією? Відповідь очевидна. За інших рівних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якої випробовують емоційно-позитивне відношення і, навпаки, важче приймають (і нерідко відкидають) позицію тієї людини, до якої випробовують емоційно-негативне відношення. Проте як управляти цим чинником, які прийоми його використання в практиці ділового спілкування? Існує категорія людей, які уміють викликати прихильність до себе інших індивідів, практично відразу завойовувати їх довіру, викликати до себе почуття симпатії, тобто формувати атракцію (від латів. *attrahere* – залучення, тяжіння). Аналіз вчинків таких людей показує, що в процесі спілкування вони використовують психологічні прийоми формування атракції, прийоми, які, як правило, приховані від співрозмовника. Але якщо ці прийоми існують, означає їм можна навчити тих, кому це необхідно.

Чи завжди ми усвідомлюємо, чому нас тягне до певної людини або що нас від неї відштовхує? Як можна пояснити вирази типу «щось в ній розташовує» і «чимось вона неприємна»?

Під час спілкування з партнером на наші органи чуття поступає величезна кількість сигналів. Але не усі вони усвідомлюються. Наприклад, ви розмовляєте з чоловіком, але не можете, закривши очі, назвати колір його краватки. Сигнал, який впливав на наші органи чуття, але не зафіксований, може і зникнути для

вас безслідно, а може і не зникнути. Все залежить від того, наскільки цей сигнал значимий для цієї особи, чи несе він в собі достатній емоційний заряд для неї.

Минувши свідомість, емоційно значимий сигнал залишається у сфері несвідомого і звідти робить свій вплив, який проявляється у вигляді емоційного відношення. Що ж станеться, якщо в процесі спілкування послати партнерові сигнали так, щоб, по-перше, сигнал мав для партнера достатнє емоційне значення, по-друге, щоб це значення було для нього позитивним, а по-третє, щоб партнер не усвідомлював цей сигнал? Виникає такий ефект: партнер по спілкуванню стверджуватиме, що «чимось це спілкування було приємним», «щось в нім приваблює». Якщо ж робити це з цим партнером не один раз, то у нього вироблятиметься досить стійке емоційно-позитивне відношення.

Викликавши прихильність до себе таким чином людини, тобто сформувавши атракцію, ви тепер з більшою вірогідністю доб'єтесь прийняття нею вашої позиції, її внутрішньої згоди з нею. За допомогою цих прийомів не можна нікого і ні в чому переконати і нічого нікому довести, а можна лише викликати прихильність до себе співрозмовника. Багато це або мало для підвищення ефективності вашого ділового спілкування - нехай кожен з вас вирішить сам. Які ж це прийоми?

Приєм «власна назва». Він ґрунтується на вимовлянні вголос імені (чи імені-по батькові) людини, з якою ви розмовляєте. І це не лише ввічливість. Звук власного імені викликає у людини не завжди усвідомлюване ним почуття приємного. Д. Кар-

негі писав, що звучання власного імені для людини – найприємніша мелодія. Який же психологічний прийом виникнення приємного відчуття, коли людина чує звернене до неї власне ім'я? Ось його складові.

1. Ім'я, присвоєне цій особі, супроводжує її від перших днів життя і до останніх. Ім'я і особа нероздільні.

2. Коли до людини звертаються, не називаючи її по імені, – «знеособлене» звернення. Що в цьому випадку говорить цікавить людина не як особу, а лише як носій певних службових функцій. Коли ж до людини звертаються і при цьому вимовляють її ім'я (а ім'я – символ особи), таким чином, вільно або мимоволі, показують увагу до її особи.

3. Кожна людина претендує на те, що вона особа. Коли ж ці претензії не задоволені, коли хтось ущемляє нас як особу, ми це відчуваємо.

4. Якщо людина отримує підтвердження, що вона особа, то це не може не викликати у неї почуття задоволення.

5. Почуття задоволення завжди супроводжується позитивними емоціями, які не обов'язково усвідомлюються людиною.

6. Людина завжди прагне до того, хто (що) викликає у неї позитивні емоції.

7. Якщо хтось викликає у нас позитивні емоції, то він мимоволі притягує до себе, розташовує, тобто формує атракцію. І не лише атракцію, але і звички, і навіть – настрій.

Спробуйте, наприклад, зустрічаючись уранці зі своїми колегами або підлеглими і вітаючи їх, додати до фрази «добрий ра-

нок» (психологічно приємнішою, ніж слово «здрасуйте») ім'я-по батькові кожного з них, і ви викличете до себе нехай не яскраво виражені, не усвідомлювані, але позитивні емоції. Розмовляючи з людиною, час від часу звертайтеся до неї по імені-по батькові. Необхідно використати цей прийом не від випадку до випадку, а постійно, викликаючи прихильність до себе співрозмовника заздалегідь, а не тоді, коли вам від нього щось треба.

Намагайтеся відразу запам'ятати ім'я-по батькові людини, з якою ви розмовляєте уперше. Це викличе у вашого співрозмовника позитивні емоції, які повернуться до вас же. Деяким важко запам'ятовувати імена інших людей. Для того, щоб краще запам'ятати ім'я, знайдіть привід, щоб негайно вимовити його вголос. Швидко переберіть в пам'яті імена знайомих (і великих людей) для встановлення асоціативних зв'язків. Звичайно, бувають ситуації, коли треба запам'ятати велику кількість імен. Тоді треба спеціально виділити деякий час і постаратися зробити це. Витрачений час окупиться сторицею.

Прийом «дзеркало відношення». Кому ви частіше по-доброму і приємно посміхаєтеся – своєму другу або недоброзичливцеві? Звичайно, другу. А хто вам частіше по-доброму привітно посміхається? Природно, друг. Ваш особистий досвід говорить про те, що добрий і приємний вираз обличчя, легка посмішка мимоволі притягують до вас людей.

Який психологічний механізм цього тяжіння?

1. Більшість людей щиро і по-доброму посміхаються своїм друзям, а не ворогам.

5. Якщо при спілкуванні з нами у людини добрий і приємний вираз обличчя, м'яка привітна посмішка, то швидше за все це сигнал: «Я – ваш друг».

6. Друг у прямому розумінні цього слова – це однодумець в якихось значимих для нас питаннях.

7. Однією з провідних потреб людини є потреба у безпеці, в захищеності. Саме друг підвищує цю захищеність, тобто задовольняє одну з наших найважливіших потреб.

8. Позитивні емоції викликають у людини почуття задоволення.

9. Людина завжди прагне до того, хто (що) викликає у неї позитивні емоції.

7. Если хтось викликає позитивні емоції, то він вільно або мимоволі формує атракцію.

Слід зауважити, що ефект вказаного механізму не залежить від того, бажає або не бажає ваш партнер мати ці позитивні емоції. Важливе те, хто використовуватиме цей прийом.

Чи умієте ви посміхатися тоді, коли це необхідно? Подібна необхідність виникає в, тому випадку, коли у співрозмовника треба викликати позитивні емоції, викликати прихильність до себе його. Це необхідно для того, щоб він прийняв вашу позицію, щоб виконував ваше розпорядження або прохання не під тиском, а добровільно. І усе це необхідно... завжди. У нашому контексті легка посмішка – це і вітальна посмішка, і співчутлива, і підбадьорююча, і така, що співпереживає.

Якщо вам важко посміхатися «за замовленням», то можна спершу порекомендувати наступне: залишившись наодинці з самим собою, посміхніться тому, хто дивиться на вас з дзеркала.

У лексиконі керівників слова, приємні для підлеглих, які відмічають їх достоїнства (можливо, в дещо перебільшеному виді), трапляються рідко. Чим це пояснюється?

Компліменти – це слова, що містять невелике перебільшення достоїнств, які бажає бачити в собі співрозмовник. У цьому сенсі ми і розглянемо комплімент як один з прийомів формування атракції в ділових стосунках.

Зрозуміло, кожному з нас приємно чути компліменти у свою адресу. При цьому ми усвідомлюємо, що сказане – хай і невелике, але все таки перебільшення. Так чому нам все ж приємно чути такі слова?

Якщо людині часто повторювати: «Ви ж розумниця» (або розумний) або «Ви ж прекрасно з цим справляєтеся», хоча насправді це не зовсім так, то через деякий час вона дійсно повірить у свої здібності і прагнутиме щосили реалізувати наявний потенціал.

У ефекті навіювання відбувається як би заочне задоволення мрії, бажання, потреби людини у вдосконаленні якоїсь своєї риси. Фактично потреба при цьому повністю не задовольнятиметься, але реальним буде відчуття її задоволення, поява на цьому ґрунті позитивних емоцій.

Існують правила застосування «золотих слів». Не знаючи або порушуючи їх, можна проти свого бажання перетворити «золоті слова» у банальності (у кращому разі).

Комплімент відрізняється від лестощів саме тим, що містить невелике перебільшення. Підлесник сильно перебільшує достоїнства співрозмовника.

Наприклад, порівняйте: «Тобі дуже йде цей колір» (комплімент) і «Ти найкрасивіша» (лестощі). Лестощі грубіше за комплімент і частіше можуть бути знехтувані із-за неправдоподібності. Але є люди, яким лестощі подобаються.

У діловому спілкуванні перевага належить компліменту. Не можна ототожнювати комплімент і похвалу. Похвала – це позитивна оцінка. Позитивному сприйняттю компліменту сприяє використання в нім фактів, відомих обом партнерам. Відсутність фактичної основи робить комплімент непереконаливим і може звести висловлювання до рівня банальних лестощів.

Якщо існують сумніви, чи зрозуміє співрозмовник, про який факт йде мова, то краще не ризикувати і раніше нагадати про нього, а потім вже обіграти його.

Неприпустимо, якщо комплімент суперечить фактам. Наприклад, співробітниця не спала ніч, мучившись від зубного болю, а їй скажуть, що вона прекрасно виглядає. Ці слова будуть сприйняті як кепкування.

Комплімент має бути коротким, містити одну-дві думки, не повинен містити повчань. Необхідно уникати двозначних оборотів. Компліменти треба говорити як можна частіше. Саме практи-

кою досягається легкість і невимушеність в компліменті, що робить його природним і чарівним. Комплімент розпочинається з бажання його сказати. Знайдіть, що вам особисто подобається в співрозмовнику, що б ви хотіли запозичити у нього.

Люди приймають компліменти прихильно, оскільки кожному приємно вже одно те, що йому хочуть сказати щось хороше. Саме тому вони легко прощають можливі промахи. Оскільки чоловіки не розпечені компліментами, вони і менш вимогливі до їх якості. Саме тому краще вчитися робити компліменти на чоловіках.

Коли комплімент сподобався, обличчя людини сяє посмішкою. Гарний настрій разом з посмішкою передається співрозмовникові. Саме тому компліменти приносять користь усім учасникам спілкування.

Як же зробити комплімент компліментом? Існують декілька правил.

1. «Один сенс». Комплімент повинен відбивати тільки позитивні якості людини. У компліменті слід уникати подвійного сенсу, коли, наприклад, цю якість у людини можна вважати і позитивною, і негативною.

Наприклад: «Слухаючи ваші бесіди з людьми, я кожного разу дивуюся з вашої здатності так тонко і дотепно уникати відповіді!» Тут явно порушено це правило, умовно назване нами «один сенс».

2. «Без гіпербол». Відбивана в компліменті позитивна якість повинна мати невелике перебільшення.

Наприклад: «Я завжди вражаюся вашій акуратності і пунктуальності», – сказав керівник, приймаючи звіт від підлеглого. Того ці слова не просто здивували, а дуже здивували. По-перше, за ним ходить слава прямо протилежної властивості, а по-друге, зараз навіть приводу не було для цих слів, не то що причини.

3. «Висока думка». Важливим чинником в результативності цього прийому є власна думка людини про рівень відбитих в компліменті якостей. Припустимо, людина твердо знає, що рівень цієї якості у неї значно вищий, ніж сказано в компліменті.

Наприклад, людина, у якої дійсно феноменальна пам'ять (і ця думка міцно зміцнилася у нього у свідомості), раптом чує у свою адресу такі слова: «Я вражаюся тому, як ви відразу запам'ятали номер телефону! У вас блискуча пам'ять!»! Чи лікар чує: «Можна тільки здивуватися вашій майстерності! Як ви швидко поставили йому діагноз апендициту!»! І у першому, і в другому випадку – це не компліменти, а банальності. Наслідки можуть бути негативними, оскільки порушено правило, умовно названу нами «високу думку».

4. «Без дидактики». Це правило полягає в тому, що комплімент повинен констатувати наявність цієї характеристики, а не містити рекомендації по її поліпшенню.

Ось деякі зразки таких «компліментів»: «Тобі слід бути активніше!»; «Твердість переконань прикрашає чоловіка! Умій відстоювати свої позиції!». Тут явно порушено правило, умовно назване нами «без дидактики».

5. «Без претензій». Співробітник зовсім не прагне до вдосконалення цієї своєї якості. Більше того, вважає, що було б погано, якби ця позитивна якість – було виражена у нього сильніше, ніж зараз.

Наприклад, один з ваших підлеглих, який теж є керівником, вважає, що здатність до компліментів – зовсім не гідність справжнього організатора виробництва. І якщо ви, будучи переконаним в зворотному, спробуєте зробити йому комплімент типу: «Я чув, що ви блискуче умієте робити компліменти!», те він, мабуть, образиться.

6. «Без приправ». Останнє правило торкається не самого змісту компліменту, а тих доповнень, які нерідко йдуть за ним.

Наприклад: «Руки у тебе дійсно золоті. А ось мова твоя – ворог твій». Чи: «Мені дуже імпонує ваша здатність викликати прихильність до себе людей. Аби лише цю здатність – та в інтересах справи». Отже, роблячи комплімент, утримайтеся від ложки дьогтю, тобто подібних доповнень. Дотримуйтеся правила, умовно названого нами «без приправ».

Звичайно, відразу запам'ятати усі ці правила важко, але якщо ви використовуєте асоціативні зв'язки, то зробити це буде значно легший.

Приєм «терплячий слухач». Усі ми з дитинства пам'ятаємо звичні правила, що не можна перебивати співрозмовника, необхідно дослухувати його до кінця, бути уважним до нього. Ніхто і не стверджує, що ці правила треба ігнорувати.

«Але» починається тоді, коли за дотримання цих правил доводиться «платити», причому одиницею розрахунку є час. Ось тоді і проявляється істинне відношення до цих цінностей.

Для того, щоб терпляче і уважно вислуховувати співрозмовника, треба чималий час, бо не кожен уміє стисло і чітко викладати свої думки. Крім того, нам доводиться вислуховувати висловлювання, які не відносяться до справи. Якщо ви все-таки вислухаєте підлеглого, то він задовольнить свої потреби, отримає позитивні емоції, зв'язавши це окрім своєї волі з вами. Оскільки джерелом цих позитивних емоцій стали саме ви, то вони і будуть вам «повернені» у вигляді невеликого посилення симпатії до вас, тобто у вигляді тієї, що виникла або атракції, що посилюється.

Приєм «особисте життя». У кожної людини разом із службовими інтересами є і особисті інтереси, захоплення і особисте життя. У емпіричних спостереженнях було помічено, що якщо з людиною повести розмову в руслі її вираженого особистого інтересу, то це викличе у неї підвищену вербальну активність, що супроводжується позитивними емоціями.

Час від часу розмовляйте зі своїми підлеглими з питань, значимих для них в їх особистому житті, виявляйте цікавість до їх почуттів і переживань. Наприклад, одна із співробітниць захоплена вирощуванням кактусів і часто говорить про них. Всім це вже порядком надокучило. Наберіться терпіння, поговоріть з нею про них хоч би впродовж декількох хвилин. Хто в цій ситуації програв? Декілька хвилин втраченого часу на вислухування не-

потрібної інформації – це на одній «чаші терезів», а на іншій – ваш одноступеневий-підлеглий.

Закінчуючи опис прийомів, за допомогою яких можна викликати прихильність до себе людину, слід зробити декілька загальних рекомендацій.

1. Використання цих прийомів на практиці можна порівняти з лотереєю в тому плані, що чим частіше ви їх застосовуватимете, тим більше шансів виграти (досягти мети). Застосовуючи їх в процесі спілкування з партнерами, ви маєте шанс виграти (ви можете і не виграти). Проте програти, застосовуючи ці прийоми, ви не можете, бо використовуючи їх, ви нічого не втрачаєте.

2. Знайомлячись з цими прийомами, ви не раз ловили себе на думці, що раніше ви їх іноді застосовували. Але помітимо наступне:

- ви застосовували ці правила в стосунках особистого плану; ви робили це інтуїтивно, не завжди усвідомлюючи, що використовуєте психологічний прийом формування атракції;

- застосовуючи ці прийоми інтуїтивно, ви не підозрювали, що впливаєте на сферу несвідомого, а не на свідомість людини, на її раціональну розумову діяльність;

- багато хто робив це від випадку до випадку, без певної системи. Сподіваємося, що зараз ви використовуватимете ці прийоми навмисно, усвідомлено і цілеспрямовано.

3. Остання рекомендація пов'язана з таким психологічним прийомом, як «ілюзія запам'ятовування». Чи можна користуватися таблицею множення, не вивчивши її напам'ять? Приведеними

прийомами теж не можна користуватися, не запам'ятавши їх. Вам здається, що ви їх запам'ятали? Тоді проведемо експеримент. Візьміть в руки годинник з секундною стрілкою і засічіть, скільки часу вам знадобиться, щоб згадати назви цих прийомів.

II.12 Аргументація і переконання, витримка і самовладання в спорі

Не так легко, як часом здається, переконати свого клієнта, партнера або опонента, особливо якщо не дуже сильна доказова база. Найбільший вплив на партнерів у будь-яких переговорах робить **аргументація** (від латів. *argumentatio* – судження). Аргументація – це спосіб переконання кого-небудь за допомогою значимих логічних аргументів. Вона вимагає великих знань, концентрації уваги, самовладання, напористості і коректності висловлювань, при цьому її результат багато в чому залежить від співрозмовника.

Для того, щоб аргументація була успішною, треба увійти в становище партнера. До чого він прагне? Як схилити його на свою сторону?

У аргументації, як правило виділяють дві основні конструкції:

- **доказова аргументація**, за допомогою якої керівник хоче щось довести у бесіді з підлеглим або обґрунтувати;

- **контраргументація**, за допомогою якої керівник спростовує тези і затвердження співрозмовника.

Для загальних конструкцій аргументації застосовують одні і ті ж основні прийоми, які полягають в ретельному вивченні усіх і відомостей. Це можуть бути і різні методи аргументації.

1. **Фундаментальний метод** є прямим зверненням до співрозмовника, якого ми знайомимо з фактами і відомостями, що є основою нашої доказової аргументації. Важливу роль тут грають цифрові приклади, які є прекрасним фоном. На відміну від словесних відомостей, цифри виглядають переконливіше. Це відбувається певною мірою ще і тому, що в даний момент ніхто з присутніх не в змозі їх спростувати.

2. **Метод протиріччя** ґрунтований на виявленні протиріч аргументації партнера. По суті цей метод є оборонним.

3. **Метод витягання висновків** ґрунтується на точній аргументації, яка поступово, крок за кроком, за допомогою часткових виведень приведе нас до бажаного результату.

4. **Метод порівняння** має виняткове значення, особливо коли порівняння підібрані вдало, що надає виступу виняткову яскравість і велику силу навіювання.

5. **Метод «так... але».** Часто буває, що співрозмовник наводить добре побудовані аргументи, але вони охоплюють або тільки переваги, або тільки слабкі сторони запропонованої альтернативи. Проте оскільки дійсно рідко трапляється так, що усі говорять тільки «за» або «проти», легко застосувати метод «так... але», який дозволяє розглянути і інші сторони рішення. Ми можемо спокійно погодитися із співрозмовником, а потім настає так зване «але».

6. **Метод «бумеранга»** дає можливість використати «зброю» співрозмовника проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але чинить виняткову дію, якщо його застосовувати з неабиякою долею дотепності.

7. **Метод ігнорування.** Дуже часто буває, що факт, викладений співрозмовником, не може бути спростований, та зате його цінність і значення можна з успіхом проігнорувати.

8. **Метод видимої підтримки.** Дуже ефективний як відносно одного співрозмовника, так і відносно декількох слухачів. Суть його полягає в тому, що після аргументації співрозмовника ми йому взагалі не заперечуємо і не суперечимо, а, навпаки, приходимо на допомогу, приводячи нові докази на користь його аргументів. Пізніше слідує контрудар, наприклад: «Ви забули на підтвердження вашої тези привести і ще такі факти... (перераховуємо їх). Але це не допоможе вам, оскільки», – тепер настає черга наших контраргументів.

Таким чином, створюється враження, що точку зору співрозмовника ми вивчили ґрунтовніше, ніж він сам, і після цього переконалися в неспроможності його тези. Слід додати, що застосування цього методу вимагає особливо ретельної підготовки.

Необхідно згадати також про спекулятивні методи аргументації. Ці методи можна навіть назвати звичайними хитрощами і їх, звичайно, не варто застосовувати. Але знати ці методи і розрізняти, коли їх застосовують ваші партнери, все ж слід.

1. **Техніка перебільшення** полягає в узагальненні і будь-якого роду перебільшенні, а також складанні передчасних висновків.

2. **Техніка анекдоту.** Одно дотепне або жартівливе зауваження, сказане вчасно, може повністю зруйнувати навіть ретельно побудовану аргументацію.

3. **Техніка використання авторитету** полягає в цитуванні відомих авторитетів. Слухачам зазвичай досить згадки одного відомого імені.

4. **Техніка дискредитації партнера.** Якщо не можна спростувати суть питання, то щонайменше треба поставити під сумнів особу співрозмовника.

5. **Техніка ізоляції** ґрунтується на «висмикуванні» окремих фраз з виступу, їх ізоляції і підношенні в урізаному вигляді з тим, щоб вони мали значення, абсолютно протилежне первинному.

6. **Техніка зміни напрямку** полягає в тому, що співрозмовник не атакує наші аргументи, а переходить до іншого питання, яке по суті не має відношення до предмета дискусії.

7. **Техніка введення в оману** ґрунтується на повідомленні плутаної інформації. Співрозмовник свідомо або несвідомо переходить до дискусії на певну тему, яка легко може перерости у сварку.

8. **Техніка відстрочення.** Її метою є затягування дискусії. Співрозмовник вживає нічого не значущі слова, ставить відпрацьовані питання і вимагає роз'яснення по дрібницях, щоб виграти час для роздумів.

9. **Техніка апеляції.** Співрозмовник виступає не як ділова людина і фахівець, а прагне до співчуття. Шляхом дії на наші почуття він вправно обходить невирішені ділові питання.

10. **Техніка спотворення** є неприкритим збоченням того, що ми сказали, або перестановку акцентів.

Недостатньо тільки володіти методами аргументації, треба ще володіти і тактикою аргументації, яка полягає в мистецтві застосування окремих прийомів у кожному конкретному випадку ведення ділових бесід. Відповідно до цього техніка – це вміння наводити логічні аргументи, а тактика – вибирати з них психологічно дієві. Якщо йдеться про тривалі переговори, то не слід відразу використовувати усі наявні аргументи. Наводячи аргументи, треба не поспішати приймати рішення. Які ж основні положення тактики аргументації?

1. **Вибір техніки аргументації.** Залежно від особливостей партнерів вибираються різні методи аргументації.

2. **Усунення протиріч.** Важливо уникати загострень або конфронтації. Якщо ж вони стануться, то треба відразу ж перебудуватися і згладити їх, щоб наступні питання можна було розглянути без конфлікту, причому на професійній основі. Тут існують деякі особливості:

- критичні питання краще розглядати або спочатку, або у кінці фази аргументації;

- з особливо делікатних питань слід переговорити з партнером наодинці до початку переговорів, оскільки віч-на-віч можна досягти набагато кращих результатів, ніж в залі засідань;

- у виключно складних ситуаціях корисно зробити перерву, а потім знову повернутися до того ж питання.

3. **Двостороння аргументація** може застосовуватися, коли ви вказуєте як на переваги, так і на слабкі сторони пропонованого рішення. У будь-якому випадку слід вказувати на недоліки, про які партнер міг би дізнатися з інших джерел інформації. Одностороння аргументація може застосовуватися в тих випадках, коли партнер менш утворений або у нього вже склалася своя думка, або він відкрито виражає позитивне відношення до вашої точки зору.

4. **Черговість перерахування переваг і недоліків.** Вирішальний вплив на формування позиції партнера робить початкова інформація, тобто під час аргументації спочатку перераховуються переваги, а потім недоліки. Зворотна черговість, тобто спочатку перераховуються недоліки, а потім переваги, незручна тим, що партнер може перервати вас до того, як ви дійдете до переваг, і тоді його дійсно буде важко переконати.

5. **Персоніфікація аргументації.** Необхідно спочатку спробувати виявити позицію партнера і потім включити її у вашу аргументацію або ж, принаймні, не допустити, щоб вона була суперечлива.

«У спорі народжується істина» – ця думка загальновідома, але у тому випадку, коли є вагомі аргументи і відсутня зневага.

Психологи встановили, що якщо робиться спроба нав'язати опонентові свою думку, що різко відрізняється від його поглядів, то він по контрасту сприймає пропоновану йому протилежну точку зору як неприйнятну. Саме тому не рекомендується обов'яз-

ково у всьому суперечити супротивникові. Іноді корисно погодитися з пропонованими аргументами опонента, перш ніж сказати «ні» або вимовити «так». Це продемонструє вашу безсторонність, прагнення до об'єктивного розгляду питання. Але погодившись з аргументами, потрібно уміти показати, що вони не мають прямого відношення до предмета суперечки і не доводять правоти опонента. Іншими словами, потрібно знайти вдале поєднання такою, що розуміє і атакує інтонацій.

Не рекомендується гарячитися в спорі. Спостереження показують, що з двох полемістів, рівних один одному в усіх інших стосунках, переможцем виявляється той, у кого більше витримки і самовладання. У холоднокровної людини є явні переваги: її думка працює ясно і спокійно. У збудженому стані важко аналізувати позиції опонента, підбирати вагомні аргументи, не порушувати логічної послідовності у виклад матеріалу. Дуже важливо уміти зберігати спокій в спорі. Не можна допускати, щоб суперечка перетворювалася на перестрілку, лайку.

Розглядаючи проблеми суперечки в діловому спілкуванні, ми не зупиняємося на основних формально-логічних законах, таких, як закон тотожності, закон протиріччя, закон виключення третього, тон достатньої основи. Це предмет логіки. Ми не зупиняємося на доказах, логічних помилках і аргументах, вживаних в спорі. Нас найбільше цікавлять особа учасник суперечки, його психологічні особливості, прийоми дії на нього.

Знання психології співрозмовників допомагає підшукати найбільш переконливі для них аргументи, побудувати правильну стратегію поведінки в спорі, вибрати найбільш ефективну тактику.

Підбираючи ті або інші аргументи, треба піклуватися про те, щоб вони впливали не лише на розум слухачів, але і на їх почуття. Ви, напевно, помічали, що якщо оратор у своєму виступі торкнеться яких-небудь почуттів – почуття обов'язку, почуття відповідальності за доручену справу, почуття товариства і так далі, – те його мова більше впливає на нас, ми її краще запам'ятовуємо. Чому так відбувається? Психологи довели, що на процес переконання сильний вплив роблять емоційний стан слухача, його суб'єктивне відношення до предмета мови.

Підібрати сильні і переконливі аргументи – завдання досить складне. Тут не існує спеціальних правил, які можна завчити. Багато що залежить від хорошого знання предмета суперечки, від загальної ерудиції полеміста, його винахідливості й кмітливості від швидкості реакції, від витримки і самовладання, від розуміння ситуації, що склалася. Важливо підібрати єдино вірні слова, які зроблять дію на слухачів саме в цій обстановці.

Ефективним засобом в спорі вважається застосування **гумору, іронії і сарказму**. Вони є обов'язковими психологічними елементами публічної суперечки. Ці засоби посилюють полемічний тон мови, її емоційну дію на слухачів допомагають розрядити напружену обстановку, створюють певний настрій при обговоренні гострих питань, допомагають полемістам добитися успіху в спорі.

Іскрометний гумор, дотепний жарт створюють сприятливий зовнішній фон для розвитку думки. Це своєрідний допінг суперечки, у тому числі і в найстрогішій науці. Але зловживати гостротою в спорі, особливо якщо обговорюються серйозні ділові питання або політичні проблеми, не можна, а тим більше - прикривати з їх допомогою порожнечу, беззмістовність відповіді.

Іронічне або жартівливе зауваження може збентежити опонента, поставити його в скрутне становище, а іноді навіть зруйнувати ретельно побудований доказ, хоча саме по собі це зауваження далеко не завжди має пряме відношення до предмета суперечки. Саме тому не слід втрачатися: краще всього поводитися природно. Якщо смішно, то можна посміятися з усіма разом, а потім обов'язково повернутися до обговорення суті проблеми.

Досить часто в дискусіях і полеміках застосовується **прийом «поворотного удару»**, або так званий **прийом бумеранга**. Цей полемічний прийом полягає в тому, що теза або аргумент звертається проти тих, хто їх висловив, при цьому сила удару у багато разів збільшується.

Різновидом прийому «поворотного удару» вважається **прийом «підхоплення репліки»**. Вагома аргументація, грамотно побудована суперечка значно підвищують шанси на успіх у будь-яких справах.

II.13 Феномени ідентифікації, рефлексії, емпатії та адекватність міжособистісного розуміння

Однією з суттєвих ознак міжособистісного розуміння є його *адекватність*, під якою розуміють точність і об'єктивність відображення психічного образу іншої людини. Адекватність характеризує насамперед результат процесу міжособистісного розуміння і має не тільки теоретичне, а й практичне значення.

Проблема впливу віку та статі на точність сприймання і розуміння є складною і неоднозначною. Встановлено, що з віком збільшується обсяг понять та висновків, використовуваних для характеристики інших людей. Жінки загалом точніше відображають риси зовнішності, ніж чоловіки

Дослідження особливостей зв'язку такого феномени, як «абстрактність – конкретність» мислення, з адекватністю сприймання людей визначило, що конкретність мислення веде до менш точного сприймання. Вивчення впливу схильності до управління людьми на точність їх сприймання виявило, що особи, схильні до управління, більш адекватно сприймають та оцінюють інших людей. Люди, які більше сконцентровані на власному «Я», характеризуються низьким рівнем адекватності міжособистісного розуміння. Люди з високим рівнем нейротизму схильні до частих виявів нервового напруження та конфліктної поведінки, у них знижується точність сприймання, Неавторитарні суб'єкти точніші в сприйманні й оцінці інших. Особам із спрощеною когнітивною структурою властива вища схильність до проєкції власних станів

і нижча точність сприймання. Загалом простежується залежність адекватності міжособистісного розуміння від набутого соціального досвіду. Однак з віком збільшуються індивідуальні відмінності в інтерпретації поведінки інших людей.

Соціальний досвід потрібний, але його недостатню для адекватного міжособистісного розуміння. Це дає підставу говорити про залежність точності пізнання окремих людей від певних «глобальних» рис та властивостей, таких як авторитарність, упевненість у собі, від системи індивідуальних цінностей і динаміки їхньої зміни, від почуття «соціальної дистанції», здатності до емпатії.

Існує думка, що здатність до більш точної інтерпретації породжується комплексом якостей. Адекватність досягається в межах психічної групи спільнот, де передумовою взаєморозуміння виступає спільність соціальних норм, атитюдів, стереотипів. В. Панфьоров підкреслює, що цінність людини як об'єкта міжособистісного розуміння визначається тими її властивостями, які є значущими для людей, що спілкуються з нею. Тому процес інтерпретації розгортається на міжособистісному рівні, але його зміст розкривається не з позиції суб'єктивних ставлень, а з позиції соціальної цінності певної поведінки людини, яку ми сприймаємо, що можна розкрити тільки на рівні стосунків «колектив-особистість».

Адекватність процесу міжособистісного розуміння забезпечується завдяки дії певних психологічних феноменів, серед яких треба виділити передусім *ідентифікацію*. У психології ідентифікація розглядається як самоототожнення особистості з пев-

ним зразком, людиною, групою, як формування власної ідентичності, індивідуальності, а також як фундаментальний механізм не тільки когнітивної, а й афективної та регулятивної сфер психіки, особистості загалом.

Розглядаючи вплив ідентифікації на особливості міжособистісного відображення в онтогенезі, можна виділити *імітацію* як перший рівень, етап ідентифікації.

Зміст рівня ідентифікації полягає у з'ясуванні соціально прийнятних форм поведінки та оцінювання інших людей. Передумовою становлення цього рівня виступає перехід від імітації зовнішніх виявів поведінки до уявлення про їхні внутрішні особливості, які пізнаються опосередковано. Домінуючою тут є функція *оцінювання*. Формування еталонів та стереотипів поведінки забезпечує взаємодію, уніфікує і полегшує спілкування та взаємне пізнання. Особливість оцінної функції полягає в тому, що вона виконується після дії, що надає їй пасивно-змістового характеру. Роль прогностичної функції обмежена, а у спробах її реалізації в нестандартних ситуаціях адекватність незначна.

Потреба в інтерпретації поведінки виступає на передній план, коли ми контактуємо з незнайомими людьми, стикаємося з новими формами поведінки, незвичними вчинками добре знайомих нам людей. Виникає потреба в переструктуруванні проблемної ситуації, яка не має аналогів однозначного тлумачення. Тому неусвідомлюваний нами в іншій діяльності механізм інтерпретації починає виступати як розумове завдання, що виходить за межі оцінювання. І тоді для адекватної інтерпретації поведінки інших

людей потрібний перехід від оцінювання до суто *розуміння*, ефективність якого забезпечується сформованістю наступного рівня ідентифікації.

Цей рівень характеризується висуванням на передній план прогностичної функції, орієнтація в соціальній ситуації здійснюється завдяки аналізу особистісних смислів у поведінці людини. Це зумовлює необхідність бачити в іншій людині не стільки об'єкт управління, скільки суб'єкт, з яким здійснюється взаємодія. Особливо важливим є формування такого вміння для виконання управлінської та виховної функцій, що дає змогу оптимізувати ділові та міжособистісні стосунки, ефективно розв'язувати конфліктні ситуації.

У розумінні іншої людини важливу роль відіграє ступінь розвитку уяви, що дає нам змогу подумки посісти місце партнера по спілкуванню. Треба з'ясувати, як та чи інша людина буде нас розуміти. Вміння бачити ситуацію не тільки своїми очима, а й очима партнера має назву *рефлексії*. Здатність до рефлексії формується в суб'єкта міжособистісного розуміння поступово і розвинена в різних людей неоднаково. Дія феномена рефлексії, як і ідентифікації, розгортається на кількох рівнях (О. Бодальов).

На першому рівні рефлексії уява має пасивний характер. У спілкуванні людина не бачить станів, намірів, думок іншої людини. Характерні для цього ступеня особливості уяви можуть виступати як наслідок гальмівних властивостей нервової системи, її слабкості, а також як збіднений досвід міжособистісного спілкування.

На другому рівні спостерігається невпорядкована, епізодична діяльність уяви, її головна ознака – виникнення у процесі спілкування окремих уривчастих уявлень про внутрішній світ іншої людини. Умовами розгорнутої діяльності уяви є головним чином сильно виражений у діяльності, поведінці іншої людини її стан або свідомий намір зрозуміти переживання іншої людини.

Третій рівень характеризується виявом здатності до відтворення в думці особливостей переживання іншої людини не тільки в окремих ситуаціях, а й упродовж усього процесу взаємодії. Суттєвими ознаками цього рівня є, по-перше, те, що спостереження за станом іншої людини здійснюється мимовільно й постійно; по-друге, для цього рівня характерні згортання процесу уяви й одночасне включення у стан іншої людини в кожному акті спілкування. О. Бодальов виявив, що навіть в осіб, які інтелектуально розвинені й легко вступають у контакт з іншими людьми, уява може «працювати» недостатньо контекстно, що призводить до неадекватного оцінювання внутрішніх станів тих, з ким вони взаємодіють.

Для формування третього рівня рефлексії велике значення має *інтуїція* – здатність бачення особливостей, що характеризують особистість іншої людини, через безпосереднє споглядання, без логічної аргументації. Здатність інтуїтивно визначити стан іншої людини, інтерпретувати її як особистість, яка розвивається через накопичення досвіду спілкування з іншими людьми, аналіз та узагальнення нього досвіду. Інтуїція, яка є одним із засобів усвідомлення людиною дійсності, являє собою феномен, у якому інтегруються сприймання, мислення, уява та почуття.

Процес міжособистісного розуміння тісно пов'язаний з емоційною сферою. Почуття, співчуття та співпереживання допомагають адекватному розумінню інших людей. Уміння сприйняти почуття іншої людини як власні, здатність до емоційного відгуку – необхідний компонент спілкування та специфічний засіб пізнання людини людиною. Цей феномен має у психології назву *емпатія*.

Деякі дослідники протиставляють емпатію розумінню людини людиною. Емоційна природа емпатії виявляється саме в тому, що ситуація іншої людини не стільки «продумується», скільки «відчувається». Але без емпатії навряд чи можливо адекватне розуміння. Емпатія сприяє збалансованості міжособистісних стосунків. Розвинена емпатія – це ключовий фактор успіху в таких видах діяльності, як педагогіка, мистецтво, медицина, управління. Прояв емпатії в спілкуванні свідчить про загальну установку не стільки на розуміння формального боку спілкування, скільки на входження в його прихований зміст, психічний стан іншої людини, що відображається передусім невербальними засобами – інтонацією, жестами, позами.

Відмінність між почуттями і змістом спілкування не завжди можна простежити. Розуміння та адекватна відповідь на емоційні вияви важливі тому, що в спілкуванні люди, як правило, обмінюються тим, що має для особистості смисл, що найбільш суттєве. Адекватно відображаючи почуття іншої людини, ми сигналізуємо їй, наскільки розуміємо її внутрішній стан. Продуктивність спілкування і розуміння залежить у таких випадках не тільки від фактичної інформації, а й від установок, почуттів, емоційних виявів.

І. Юсупов зазначає, що емпатійні якості розвиваються тим інтенсивніше, чим багатшими й різноманітнішими є уявлення про інших людей. Розуміння інших пов'язане з розумінням самого себе. Прагнучи пізнати себе, мотиви своїх учинків, людина вдається до аналогій. Крім того, подібні вчинки інших людей викликають різні переживання та емоційні вияви. Безпосереднє використання особистого досвіду для пояснення поведінки інших людей призводить до атрибутивних помилок в інтерпретації міжособистісної взаємодії. Емпатійні тенденції є в кожній людині, але їхній розвиток залежить значною мірою від умов виховання та соціального оточення.

Кожна людина має власний репертуар ролей, ситуацій міжособистісної взаємодії. Репертуар ролей тим ширший, чим багатший соціальний та емоційний досвід особистості. Схильність до переживань розвивається відповідно до низки відомих соціальних ролей. Зіткнення з подібними ситуаціями актуалізує ті уявлення, які суб'єктивно нібито відповідають певному партнеру по спілкуванню.

Характер спілкування керівника й підлеглого викликає відповідну емоційну реакцію, яка стає стійкою при частому повторенні. Але це не вияв типових властивостей особистості, а швидше належний відгук на певний стиль поведінки. Стиль спілкування безпосередньо пов'язаний з емоційним співчуттям партнерові. Емпатійність особистості визначає не тільки її орієнтацію в соціальному середовищі, а й значущість засобів впливу на людей.

Дослідження засвідчують, що розвиток емпатії залежить не стільки від кола взаємодії з іншими людьми, скільки від суб'єктивної значущості цих осіб для особистості, тобто зумовлений кількістю осіб, яких вона по-справжньому цінує. Обмеженість кола осіб, яким схильна співчувати людина, не тільки блокує емоційну чутливість, в окремих випадках вона може переходити в жорстокість.

Питання до матеріалу.

1. Що означає «успішне управління колективом»?
2. Які існують типи і стилі управління?
3. Діяльність менеджера і професійна моральність.
4. Що таке місія і філософія фірми?
5. Як правильно аргументувати і переконувати?
6. Лідерство і інтеграція в організації.
7. Які існують психологічні типи людей і як вони проявляються в роботі?
8. Оптимізація ділового спілкування і психологічні прийоми впливу на партнера.
9. Витримка і самовладання в спорі.
10. Стратегія і тактика фірми.
11. Комплекси і їх значення в роботі.
12. Почуття гумору і дотепність, настрої.
13. Моральні аспекти відношення фірми до найнятого робітника.
14. Мотивація діяльності: управління, стратегії, методи, концепції.

Частина III. Конфліктологія та підприємництво

III.1 Структура, виникнення та розвиток конфлікту

У будь-якій справі має місце зіткнення інтересів, думок, переконань і від того, як це відбувається (м'яко, жорстко, швидко, довго) – залежать і настрої людей, і їх бажання, і, звичайно ж, результати діяльності або, як ми їх часто називаємо, – плоди праці.

Сутність конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна із сторін, що беруть участь в конфлікті, робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Конфлікт зазвичай асоціюється з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, напругою і іншими емоційно-негативними явищами.

Існує думка, що конфлікт завжди небажаний, що його потрібно негайно дозволяти, оскільки він руйнує людські взаємовідносини, а, отже, негативно позначається на результатах спільної праці. Проте багато західних теоретиків і практиків менеджменту вважають, що з точки зору ефективного управління організаціями деякі конфлікти можуть бути не лише корисні, але і бажані. Такий конфлікт можна ще назвати «робочий спір» (суперечка).

Конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, дозволяє проаналізувати велика кількість альтернатив тощо. Це робить процес вироблення рішення групою або окремим керівником ефективнішим, дає можливість

людям виразити свої думки і почуття, задовольнити свої потреби в повазі і владі. Це також допомагає ефективніше виконувати плани, проекти і в результаті створює умови для інтенсивного розвитку банку і фірми.

На наш погляд такий (творчий) конфлікт точніше можна було б назвати творчою суперечкою.

В цілому можна виділити **дві групи конфліктів** функціональні конфлікти і дисфункціональні. Конфлікти першої групи ведуть до підвищення ефективності організації, а конфлікти другої групи призводять до зниження особистої задоволеності, руйнування спільної співпраці. У яку групу потрапляє виниклий в колективі конфлікт, цілком залежить від керівника. При правильному управлінні конфлікт може стати конструктивним, функціональним. При недосвідченому або невмілому керівництві він може перерости в дисфункціональний конфлікт.

У структурі конфлікту можна виділити такі основні поняття: учасники конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту, наслідки конфліктних дій. Учасниками конфлікту можуть бути окремі індивіди, соціальні групи, організації, держави та ін. З точки зору соціальної психології, що досліджує особистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, типовими сторонами конфлікту є окремі аспекти (риси) особистості, самі особистості та соціальні групи. За такої класифікації учасників можливі конфлікти типу: риса особистості – риса особистості, особистість – особистість, особистість – група, група – група. В соціально-психологічному плані

учасники конфлікту характеризуються передусім мотивами, цілями, цінностями, установками тощо.

Конфлікт суттєво залежить від зовнішнього контексту, в якому він виникає і розвивається. Важливою складовою є соціально-психологічне середовище, що представлено різними соціальними групами з їх специфічною структурою, динамікою, нормами, цінностями та ін.

Вплив учасників конфлікту та умов його перебігу ніколи не здійснюється безпосередньо. Ланкою, що опосередковує, є образи конфліктної ситуації, які утворюються в кожного учасника конфлікту. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності тощо), уявлення про протилежну сторону конфлікту та уявлення про ситуацію, в якій склалися і вирішуються конфліктні стосунки. Саме суб'єктивні образи, а не реальність є безпосередньою детермінантою конфліктної поведінки. Ці образи зумовлюють можливі дії, що визначають різні боки конфлікту. Оскільки ці дії взаємообумовлені, вони стають «взаємодіями» (протидіями), визначають стратегію поведінки, яка виражається не стільки словами, скільки діями.

Наслідки конфліктних дій уплетені в контекст конфлікту. Вони включені в конфлікт на ідеальному рівні: учасники конфлікту мають певний образ можливих результатів і відповідно до цього вибирають свою поведінку. Але й самі реальні наслідки конфліктних дій є складовим елементом процесу конфліктної взаємодії. Усвідомлення цих результатів, корекція своїх уявлень про конфліктну ситуацію – важливий бік конфліктної взаємодії.

Конфлікт розпочинається з *передконфліктної ситуації*, тобто, із зростання напруженості у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту внаслідок певних протиріч. Але протиріччя не завжди переростають в конфлікт. Лише ті протиріччя, які усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні, ведуть до конфлікту. Це може означати, наприклад, міру невиконання передбачених договором зобов'язань.

Окрім виникнення протиріч і зростання напруженості, для передконфліктної ситуації характерні наступні признаки:

- зростання недовіри;
- пред'явлення претензій;
- зменшення контактів;
- накопичення образ;
- прагнення довести свою правоту;
- звинувачення в несправедливості;
- стереотипність мислення;
- поява упередженості і неприязні.

Надалі може статися руйнування колишніх структур взаємодії, перехід від взаємних звинувачень до загроз, зростання агресивності, формування «образу ворога» і установка на боротьбу з ним. Передконфліктна ситуація поступово переходить у відкритий конфлікт. Проте для цього потрібний інцидент.

Інцидент – це усього лише формальний привід, необхідний для початку явного протиборства («остання крапля»). Їм може стати груба або недоречна фраза співробітника, ігнорування питання клієнта тощо. Інцидент може бути випадковим, закономір-

ним або спровокованим однією із сторін конфлікту. Іноді інцидент ініціює третя сторона, що переслідує свої таємні інтереси в чиємусь конфлікті.

Інцидент дозволяє конфлікту перейти в нову якість. У ситуації, що сформувалася, конфліктуючі сторони або помиряться, усунувши протиріччя, або хтось із сторін робитиме вигляд, що нічого не сталося, або почнеться відкрите протистояння. По якому з цих трьох шляхів підуть учасники конфлікту, залежить від їх цілей, очікувань і особистих якостей (воля, наполегливість, завзятість, ступень агресивності та ін.).

Конфлікт, що почався, виражається в діях, спрямованих на опонента з метою добитися свого або змусити іншого змінити або відмовитися від своїх цілей.

Конфліктна поведінка може реалізовуватися в різних формах:

- активно-конфліктною (виклик);
- пасивно-конфліктною (відповідь на виклик);
- конфліктно-компромісною;
- компромісною.

Конфлікт, що розвивається, часто створює додаткові причини поглиблення і розростання. Він починає жити сам себе, породжуючи нові підстави для подальшого розвитку.

Виділяються три фази в розвитку конфлікту:

1. На першій стадії конфлікт стає відкритим протиборством сторін, яке ведеться обмеженими ресурсами і може бути припинене.

2. На другій стадії в конфлікт вводяться нові ресурси, втрачаються можливості знайти компроміс, положення стає більше непередбаченим.

3. На третій стадії конфлікт досягає апогею, в хід йдуть усі сили і засоби, а головною метою протиборства стає нанесення максимальної шкоди супротивникові.

Якщо конфлікт починає завдавати збитку спільній справі, то настає *кульмінація*. Відбувається один або декілька вибухових епізодів, і стає ясно, що продовжувати конфлікт більше не варто, що треба шукати вихід з положення іншим способом. Проте кульмінація настає не завжди. Іноді учасники просто втомлюються від протиборства, і у них виникає бажання якось улагодити розбіжності. Може бути і тривале затишшя.

Є декілька типових ілюзій, що примушують людей «роздувати» конфліктні ситуації.

1. **«Виграв – програв».** При прагненні до несумісних цілей створюється враження, що виграш в одному можливий тільки за рахунок програшу в іншому. Ця ілюзія веде до загострення конфлікту до такої міри, що виграш дістається занадто дорогою ціною.

2. **«Самовиправдання».** Ми схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшувати власні добрі справи або зменшувати наші погані сторони, погані вчинки, а то і зовсім не признаватися в них. Адже з боку наші упередження можуть оцінюватися як неправдиві.

3. **«Погана людина».** Той, хто діє усупереч нашим бажанням, викликає у нас негативну реакцію. Якщо його поведінка порушує наші інтереси, то до нього виникає неприязнь.

4. **«Дзеркальне сприйняття».** Має місце тоді, коли у двох людей виникає симетричне сприйняття один одного. Приміром, не поділивши щось, одна людина може звинувачувати іншу в егоїзмі. Так само кожна із сторін може мати схожі побоювання щодо іншої сторони, які симетрично проявляються в аргументах, що виправдують та звинувачують.

III.2 Профілактика і запобігання конфліктів

Відкритий (явний) конфлікт (просто кажучи) називають скандалом. Образа, ворожі стосунки, конфлікт, скандал не починаються, як говорять «на рівному місці». Будь-якому конфлікту передують причини, невідповідності, «гострі кути», зіткнення інтересів, все те, що виникає між «добром» і «злом», тобто між совістю, справедливістю, об'єктивністю, відкритістю і – людськими недоліками (вадами та хибами). Тому менеджер будь-якої ланки (чи рангу) і менеджер-кадровик повинні розуміти, що все у фірмі розпочинається з підбору кадрів.

Навіть якщо претендент на яку-небудь посаду у фірмі дуже хороший професіонал, але погана, скандальна, конфліктна людина, її не слід брати на роботу. Дві-три такі людини у фірмі з 40-50 осіб будуть постійно «каламутити воду», створювати конфліктні ситуації, відволікати людей від роботи. А дуті скарги в різні ін-

станції? Тому 2-3 місяці випробувального строку, інформація ззовні – покажуть усе. Поза сумнівом, від такої людини потрібно позбавлятися.

Інша сторона медалі: від поганого керівника часто йдуть кращі працівники, а це загрожує крахом фірми. Йдуть не тому, що десь краще платять, а, найчастіше, через те, що краще відносяться, цінують, не ущемляють інтересів, не вимагають неможливого. У такій фірмі (позитивною) легше переносяться труднощі, хороший мікроклімат, добрі, товариські колегіальні стосунки, немає ізгоїв і улюбленчиків, майже немає конфліктів, а якщо і бувають, то в легкій формі, тому що враховані і продумані інтереси усіх і кожного, немає ніяких образ і недомовленості. Але це усе залежить, в основному, від першого керівника.

III.3 Динаміка конфлікту

Кожний реальний конфлікт має процесуальний характер. Розгляд динаміки конфлікту вимагає поділу його на стадії. Це виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення її, здійснення конфліктної поведінки, розв'язання конфлікту.

У більшості випадків конфлікт зумовлений об'єктивною ситуацією. Але певний час вона може не усвідомлюватися. Тому цю стадію названо стадією потенційного конфлікту. Об'єктивація конфлікту здійснюється лише після усвідомлення об'єктивної ситуації як конфлікту. Саме усвідомлення породжує конфліктну поведінку. Та нерідко реальний конфлікт виникає, коли об'єктив-

них умов конфлікту нема. Можливі такі варіанти співвідношення між образом конфліктної ситуації та реальністю:

1. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, її учасники вважають, що їхні цілі, інтереси конфліктні, і правильно розуміють сутність себе, інших, ситуацію в цілому. Це адекватно усвідомлений конфлікт.

2. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, сприймається як конфліктна, але усвідомлюється з певними відмінностями від реального контексту. Це неадекватно усвідомлений конфлікт.

3. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, але не усвідомлюється. У цьому разі конфліктна взаємодія відсутня.

4. Об'єктивно конфліктної ситуації немає, але стосунки сприймаються як конфліктні. Це удаваний, помилковий конфлікт.

Психологічного аналізу потребують передусім випадки неадекватного та удаваного конфлікту. Саме тому, що внутрішній аспект ситуації, яка виникає між учасниками конфлікту, зумовлює їхню реальну поведінку, важливо ретельно проаналізувати фактори, що спричиняють відхилення від реальності (рівень інформованості, структура комунікації та ін.), та механізм впливу цих відхилень на перебіг конфлікту (його тривалість, інтенсивність, характер розв'язання).

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди має емоційне забарвлення. Виникнення та вплив емоцій на перебіг конфлікту є дуже важливою проблемою адекватного розв'язання конфліктних ситуацій і вимагає спеціального аналізу. Конфліктні дії різко загострюють емоційний фон перебігу конфлікту, а негативні емоції,

що виникають у цей час, у свою чергу, стимулюють конфліктну поведінку. Взаємні конфліктні дії здатні змінювати, ускладнювати первинну конфліктну структуру, що породжує нові чинники конфліктних дій, Стадія конфліктної поведінки може призвести до ескалації конфлікту, зміни його характеру, типу. З іншого боку, під час конфліктних дій учасники стикаються з реальністю, яка коригує первинні образи ситуації, що може привести до адекватного розуміння конфліктної ситуації і сприяти її адекватному розв'язанню.

Під час розгортання конфлікту можливі його переходи з одних форм в інші. Наприклад, внутрішній конфлікт може перейти в зовнішній (особистісний у міжособистісний) або навпаки. Останнє відбувається, коли конфлікт розв'язується не повністю, коли блокується конфліктна поведінка, спрямована зовні, але внутрішнє прагнення до конфліктної поведінки не згасає. Воно лише стримується, що породжує внутрішнє напруження, внутрішній конфлікт. Або: удаваний конфлікт, що виникає тоді, коли немає об'єктивної конфліктної ситуації, за помилкового сприймання може стати справжнім, реальним. Крім того, конфлікт, що виник з одного приводу, може трансформуватися у конфлікт з іншого приводу (діловий у міжособистісний або навпаки). Не можна ототожнювати конфлікт зі стадією конфліктної поведінки. Це значно складніше явище. Але перехід до конфліктної поведінки означає нову стадію конфлікту, найбільш відкрити й гостру. Способи розв'язання конфлікту спрямовані передусім на ліквідацію конфліктної поведінки.

Розв'язання, вирішення – це заключна стадія розвитку конфлікту. Вона можлива завдяки перетворенню самої об'єктивної ситуації, а також унаслідок зміни образів ситуації, що виникли в учасників конфлікту. Крім того, в обох цих випадках можливе подвійне розв'язання конфлікту: часткове, коли долається тільки конфліктна поведінка, але залишається внутрішнє прагнення до конфлікту, воно лише стримується; і повне, коли конфлікт ліквідується як на рівні фактичної поведінки, так і на внутрішньому рівні. Повна ліквідація конфлікту шляхом зміни об'єктивної ситуації можлива тоді, коли учасники конфлікту розведені в різні, структурні підрозділи організації чи задоволені їхні особистісні потреби. Часткове розв'язання конфлікту на об'єктивному рівні здійснюється, якщо внаслідок відповідної зміни реальних умов конфліктна ситуація переструктурується так, що учасники не зацікавлені більше в продовженні конфліктних дій, хоча мета залишилася та сама. До цього типу належать суто адміністративні розв'язання конфлікту, що спираються на заборони, санкції в разі їх порушення. Значної психологічної компетенції вимагають випадки, коли конфлікт розв'язується шляхом зміни образів, що мають учасники конфлікту. Таке розв'язання конфлікту (повне або часткове) спирається передусім на переструктурування або формування нових цінностей, мотивів, установок.

Практичні питання розв'язання конфліктних ситуацій у виробничих організаціях досить детально розглядають В. Бойко та О. Ковальов. Серед шляхів розв'язання таких ситуацій вони виділяють: а) попередження конфлікту; б) управління конфліктом;

в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;
г) розв'язання конфлікту. Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації. Виділяють такі тактики:

1. *Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту.* Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин. Це завдання ускладнюється, якщо його виконує представник однієї з конфліктних сторін. Ділові конфлікти частіше мають конструктивний та мобільний характер, вони зникають за умови вирішення проблеми, що породжує протилежні позиції. Але особистісні та міжособистісні конфлікти значно стійкіші.

2. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей.* Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті дома-

гання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому – як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.

3. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій.* Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо.

4. *Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального етапу учасників* полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.

5. *Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.* Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих на-*

слідків. Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Наслідки конфліктів залежно від їхнього змісту: 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення; 2) зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання; 3) послаблення конфлікту взаємними поступками; 4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт; 5) поступове згасання конфлікту; 6) механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника та ін.).

7. Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін. Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов та принципів відносин керівника й підлеглого, старшого та молодшого за віком, більш або менш компетентного та ін. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а

на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

III.4 Функції та типологія конфліктів

Функціональний аспект конфлікту зумовлений потребою змін у людських стосунках. Щодо сутності цих стосунків конфлікт є протиборством, зіткненням протилежних тенденцій, оцінок, принципів, еталонів поведінки щодо предмета конфлікту. З боку цілей конфлікт відбиває прагнення затвердити принцип, учинок, ідею, самоствердитися. З точки зору стану міжособистісних стосунків конфлікт є деструкцією цих стосунків на емоційному, пізнавальному та поведінковому рівнях. Якщо у визначенні конфлікту спиратися на його суб'єктів, то він може розглядатися як форма комунікації. Конфлікт як психічний стан є водночас захисною та емоційно забарвленою реакцією, реакцією на ситуації, що психологічно травмують людину, на перепони в досягненні певних цілей.

Виходячи з оцінки результатів конфлікту, його можна вважати дезінтегруючою силою людських стосунків, а його ліквідацію – інтегруючою. З інструментальної точки зору конфлікт виступає як засіб самоствердження, подолання негативних тенденцій. Процесуальний бік конфлікту є ситуацією пошуку виходу, засобів стабілізації стосунків.

Розумінню природи конфліктів сприяє їх класифікація, що має спиратися на соціально-психологічні ознаки. Якщо розглядати конфлікт як протиборство, то треба виділити такі суперечнос-

ті: суперечності пошуку (конфлікт нового та консервативного), суперечності групових інтересів, суперечності особистих інтересів, суперечності нереалізованих очікувань.

Загалом класифікація, типологізація конфліктів має важливу методологічну функцію. Вона не тільки визначає та впорядковує накопичені емпіричні факти, а й відіграє важливу роль у розв'язанні конфліктних ситуацій. З медицини ми знаємо, що тільки за умови правильно встановленого діагнозу можливе ефективне лікування.

Повною мірою методологічна функція типологізації конфліктів виявляється лише за виконання основних логічних вимог, на підставі яких здійснюється класифікація. Класифікувати конфлікти можна за такими ознаками: видами, тривалістю, змістом, обширом, ступенем впливу, типом вирішення, формами прояву, психологічним ефектом, наслідками, мотивами та ін.

А. Єршов пропонує типізувати конфлікти за такими ознаками: за джерелом, за змістом, за значущістю, за типами вирішення, за формами вияву, за типом структури взаємин, за соціальною формалізацією, за соціально-психологічним ефектом, за соціальними результатами.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М. Дойчем є *співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфліктуючих сторін*. М. Дойч виділяє шість типів конфлікту:

1. «Реальний конфлікт» – це конфлікт, який об'єктивно існує і адекватно сприймається.

2. «Випадковий, або умовний, конфлікт» – залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфліктуючими сторонами.

3. «Зміщений конфлікт» – реальний конфлікт, за яким приховується інший конфлікт, що є справжнім чинником конфліктної ситуації.

4. «Помилково дописаний конфлікт» – конфлікт, що помилково тлумачиться.

5. «Латентний конфлікт» – конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.

6. «Хибний конфлікт» – у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфліктуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

Класифікацію конфліктів *на підставі виділення причинно-мотиваційних зв'язків* провела Н. Гришина. Вона виділяє типи конфліктів залежно від стосунків, визначених спільною діяльністю, потреб у спілкуванні та належності до певної виробничої структури. По-перше, це конфлікти, що є реакцією на перепони щодо досягнення цілей виробничої діяльності (соціально корисних), по-друге, конфлікти, що виникають як реакція на перепони в досягненні особистих цілей (реалізація особистого потенціалу, прагнення до професійного зростання, визнання), по-третє, це конфлікти протидії окремих людей соціальним нормам і, нарешті, по-четверте, конфлікти особистісні, зумовлені несумісністю індивідуальних психологічних рис. У цій класифікації враховується

спрямованість комунікацій, що здійснюються під час конфлікту (горизонтальні та вертикальні). Н. Гришина розробила схему типів соціально-психологічних виробничих конфліктів.

Таблиця – Типи соціально-психологічних виробничих конфліктів

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти «знизу»	Вертикальні конфлікти «згори»
1. Перепона досягненню основних цілей спільної трудової діяльності	Дії однієї людини є перепоною для успішної діяльності другої. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує можливості для успішного досягнення цілі діяльності підлеглим	Підлеглий не забезпечує керівникові можливості для здійснення основної цілі діяльності
2. Перепона досягненню особистих цілей	Дія однієї людини є перепоною для досягнення особистих цілей іншою. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує підлеглому можливості для досягнення його особистих цілей	Підлеглий створює перепоны для досягнення керівником його особистих цілей
3. Суперечність дій особистості соціальним нормам	Конфлікт поведінки й норм у групі	Суперечність між діяльністю керівника, його стилем роботи та очікуваннями підлеглих	Суперечність між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі та очікуваннями керівника
4. Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів	Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів

Із функціональної точки зору класифікація конфліктів може будуватися за принципом доцільності-недоцільності. Згідно з

цим принципом виділяють позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні) конфлікти. Спираючись на велику кількість соціально-психологічних досліджень, спрямованих на пошуки шляхів усунення конфліктів, можна дійти висновку, що конфлікт відіграє лише негативну роль, виконує лише деструктивну функцію. Насправді конфлікт, будучи одним із яскравих проявів протиріччя, сам є внутрішньо суперечливим. Він виконує не тільки деструктивну, а й конструктивну функцію. При з'ясуванні ролі конфлікту необхідно виходити з конкретної ситуації. Один і той самий конфлікт може бути деструктивним в одному плані та конструктивним в іншому, відігравати негативну роль на одному етапі розвитку й позитивну – на іншому.

Вияви деструктивних функцій конфлікту дуже різні. Особистісний конфлікт породжує стан психологічного дискомфорту, що викликає інші негативні наслідки і може призвести до розпаду особистості. На рівні групи конфлікт здатний руйнувати систему комунікацій, взаємозв'язків, послаблювати ціннісно-орієнтаційну єдність групи, знижувати ефективність її функціонування в цілому. Так само деструктивні функції конфлікту виявляють себе й у міжгрупових взаєминах. Деструктивний вплив конфлікту може мати місце на кожному етапі його розвитку: етапі об'єктивної конфліктної ситуації, етапі її усвідомлення, етапі конфліктної поведінки та етапі вирішення конфлікту. Особливо гостро деструктивний вплив конфлікту виявляється на стадії конфліктної поведінки.

Конструктивні вияви конфлікту теж різноманітні. Відомо, що особистісний конфлікт не тільки здатний справляти негатив-

ний вплив на особистість, а й може сприяти позитивному розвитку (наприклад, у вигляді почуття невдоволеності собою). У групових та міжгрупових стосунках конфлікт може запобігати стагнації організації, бути чинником розвитку, вияву нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій. Конфлікт, особливо на етапі конфліктної поведінки, відіграє пізнавальну функцію, функцію практичної перевірки та корекції тих образів ситуації, що склалися. Виявляючи суперечності, що існують між членами групи, та ліквідуючи їх на стадії розв'язання, конфлікт звільняє групу від руйнівних факторів і сприяє її стабілізації. Зовнішній конфлікт може виконувати інтегративну функцію, згуртовуючи групу перед зовнішньою небезпекою.

Функціональний підхід потребує *практичного ставлення* до проблеми конфлікту. Тому не менш важливими, ніж розв'язання конфліктної ситуації, є питання, пов'язані з запобіганням конфлікту, його профілактикою, послабленням. Конфліктом треба вміти управляти. Управлінський аспект цієї проблеми, крім розв'язання, запобігання та послаблення, охоплює також симптоматику, діагностику, прогнозування та контролювання конфлікту. Це допомагає своєчасному виявленню ознак конфліктної ситуації та формуванню відповідного стилю поведінки.

Особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів керівникові, бо від нього великою мірою залежать напруженість, тривалість та результативність конфліктних ситуацій.

Типи конфліктів. Існують чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між окремою особою і групою та міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт найчастіше буває рольовим, коли одній людині пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат її роботи. Наприклад, завідувач секцією або відділом в універсальному магазині може зажадати, щоб продавець увесь час знаходився у відділі і надавав покупцям інформацію і послуги. Пізніше завідувач може висловити невдоволення тим, що продавець витрачає час на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу новими товарами. У цій ситуації продавець може сприйняти вказівки щодо того, що і як робити, як несумісні.

Аналогічна ситуація виникає, якщо керівник банку вимагає, наприклад, введення нових прогресивних методів обліку в банківській справі і в той же час директивні органи зверху висувають вимоги залишити колишні методи.

Обидва приклади говорять про те, що пред'являються суперечливі вимоги, тільки в першому випадку конфлікт може виникнути в результаті суперечливих вимог, пропонованих до однієї й тієї ж людини, а у другому – через порушення принципу єдиноначальності.

Багато внутрішньоособистісних конфліктів виникають також через неузгодженості виробничих вимог з особистими потребами і цінностями працівника, перевантаження або недовантаження в роботі, неможливість узгодити виробничі цілі й цілі сімейного життя.

Міжособистісний конфлікт найчастіше проявляється в боротьбі керівників за ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Міжособистісний конфлікт може також проявитися в зіткненні різних типів характеру, темпераменту. Іноді люди просто не в змозі ладнати один з одним. Наприклад, два начальника, що мають холеричний темперамент, будуть часто конфліктувати один з одним. Важко узгоджують свої дії два лідери в одному колективі.

Конфлікт між особистістю і групою виникає в тих випадках, коли особистість відмовляється виконувати групові вимоги. Наприклад, хтось хоче заробляти більше, роблячи понаднормову роботу або перевиконуючи норми, – група може розглядати таку «надмірну» старанність як негативне поводження. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо особистість займе позицію, що відрізняється від спільної позиції групи. Конфлікт може також виникнути з посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність, дотримуватися правил і процедури організації. Керівник може бути змушений робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може змінити ставлення до керівника або знизити продуктивність праці.

Груповий конфлікт часто виникає через відмінності в цілях. Наприклад, відділ збуту, як правило, орієнтований на покупця, у той час як виробничий підрозділ більше орієнтується на співвідношення витрат і ефективності, а також піклується про економію.

III.5 Причини конфліктів

В організації основні причини конфлікту можуть бути наступні: обмеженість ресурсів, які можна ділити, взаємозалежність виробничих завдань, розбіжності в цілях, уявлення про цінності, манеру поведінки, рівні освіти, а також невміння людей спілкуватися один з одним – погані комунікації.

Розподілом ресурсів відає керівництво. Основна мета, яку переслідують керівники, полягає в тому, щоб найбільш ефективним способом отримати результат діяльності. Необхідність ділити ресурси неминуче веде до конфліктів. Наприклад, начальники відділів у комерційному банку можуть звинуватити керівника банку в тому, що на розвиток одних відділів виділяється більше коштів, ніж на інші.

Можливість конфлікту збільшується у міру того, як організація зростає і з'являються спеціалізовані, відносно автономні відділи, що мають свої цілі. Це може призвести до того, що спеціалізовані відділи більш орієнтовані на досягнення своїх цілей, ніж загальних цілей організації. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більш різноманітної продукції та її різновидів, тому що це підвищує їх конкурентноздатність і збільшує обсяг збуту. Проте цілі виробничого підрозділу, висловлені в категоріях «витрати-ефективність», виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна. З іншого боку, відділ постачання може закупити великі обсяги сировини і матеріалів, щоб знизити середню собівартість одиниці продукції, а

фінансовий відділ може захотіти скористатися грошима, узятими під товарно-матеріальні запаси, та інвестувати їх.

Відмінності в уявленнях і цінностях ведуть до конфлікту, тому що, замість того щоб об'єктивно аналізувати проблему, люди часто розглядають тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які сприятливі лише для їх групи і особистих потреб. Ця тенденція – вельми поширена причина конфліктів. Наприклад, підлеглий може щиро вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, в той же час керівник так само щиро вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку, лише коли його запитують, і повинен беззаперечно робити те, що йому наказують. Високоосвічений персонал цінує свободу і самостійність. Якщо ж начальник вважає за необхідне пильно стежити за роботою підлеглих, то розходження в цінностях викличуть конфлікт.

Конфлікти часто виникають в колективі, що складається з одних жінок, що типово для сучасних вітчизняних шкіл.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді досить часто ведуть до конфліктів. Люди безпосередні, нервові, авторитарні і нетерпимі частіше інших вступають в конфлікти і створюють навколо себе атмосферу напруженості. Відмінності в життєвому досвіді і рівні освіти знижують ступінь взаєморозуміння між людьми, що також в деяких випадках викликає конфлікт.

Неефективні комунікації – це неправильна передача інформації, в результаті чого вона спотворюється; неоднозначні критерії якості; нездатність точно визначити посадові вимоги і функції співробітників і підрозділів; взаємовиключні вимоги до роботи.

Модель конфлікту. У багатьох випадках людина реагує так, щоб не дати іншому досягти бажаної мети. Конфлікт проявляється при спробі переконати іншу сторону або нейтрального посередника, що «ось чому він не правий, а моя-то точка зору правильна». Людина може спробувати переконати інших прийняти її точку зору або заблокувати чужу за міццю первинних засобів впливу, таких, як примус, винагорода, традиція, експертні оцінки, переконання або участь.

Таким чином, модель конфлікту містить: ситуацію, джерела конфлікту, можливості розростання конфлікту, реакцію на ситуацію, реалізацію конфлікту, управління конфліктом, функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.

III.6 Основні стилі поведінки при розв'язанні конфліктів

Відомі спеціалісти в галузі управлінської психології К. Томас та Р. Кілмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, що спираються на власний стиль, стиль інших учасників конфлікту, а також на тип самого конфлікту. Графічно ця класифікація представлена в сітці Томаса-Кілмена (рис.). Вона широко застосовується у навчальних менеджерських програмах і дає змогу виробити для кожного керівника власний стиль розв'язання конфлікту.

Стиль поведінки в кожному конкретному конфлікті визначається ступенем прагнення задовольнити власні інтереси

(діючи пасивно чи активно) та інтереси протилежної сторони учасників конфлікту (діючи спільно або індивідуально).



Рисунок – Сітка Томаса-Кілмена

Якщо ваша реакція пасивна, то ви прагнутимете вийти з конфлікту; якщо реакція активна, то ви будете намагатися розв'язати його. Прагнення до спільних дій викликає спробу розв'язати цей конфлікт разом з іншими його учасниками. Прагнення до індивідуальних дій спричинює пошук шляху вирішення проблеми або ухилення від її вирішення. Виділені п'ять стилів поведінки однаковою мірою включають спільні та індивідуальні дії, а також пасивну та активну поведінку.

Той, хто використовує стиль *конкуренції*, завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших,

нав'язуючи своє рішення. Такий шлях ефективний, коли людина має певну владу. Але це вкрай неефективний метод розв'язання особистих конфліктів. Стиль конкуренції викликає в інших почуття відчуження. Застосування ж його в ситуаціях, коли суб'єкт не має влади, може призвести до прикрих помилок.

Використання цього стилю має сенс, якщо результат для вас дуже важливий, якщо маєте певний авторитет і вважаєте свій варіант найкращим, якщо рішення треба прийняти терміново і для цього є достатньо влади, якщо немає іншого шляху і втрачати немає чого, якщо не можете переконати групу, що ситуація кризова, але групу треба вести далі.

Цей стиль приведе до визнання, якщо буде досягнутий позитивний результат. Але якщо переважає прагнення встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль не варто застосовувати.

Стиль *ухилення* використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка і відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту, коли сили не рівні або коли інший наділений владою. У цих випадках превалює прагнення задовольнити власні чи інші інтереси, характерні відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

Стиль ухилення застосовується, якщо відбувається спілкування з психічно складною людиною та якщо немає причин підтримувати з нею контакти, а також за спроб прийняти рішення в

ситуації, коли не зовсім зрозуміло, що треба конкретно робити, та в цьому й немає нагальної потреби. Доцільна ця стратегія й у випадках відсутності достатньої інформації. Хоча дехто вважає цей стиль «втечею» від проблем і відповідальності, така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль *пристосування* означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для вас. Він корисний у ситуаціях, у яких ви можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, ви поступаєтесь та робите те, чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й тоді, коли співчуваєте іншій людині й намагаєтесь підтримати її.

Оскільки, застосовуючи таку стратегію, ви відсуваєте свої інтереси, то краще вдаватися до неї, коли позитивне з'ясування ситуації для вас не суттєве або коли участь у ситуації не дуже значна. Якщо ви вважаєте, що поступаєтеся в чомусь дуже важливому і відчуваєте у зв'язку з цим незадоволення, то метод пристосування в цьому разі не підходить. Він не прийнятний і тоді, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається поступитися чимось або не оцінить вашого внеску у вирішення проблеми. Цей стиль треба застосовувати, коли ви, відступаючи, мало що втрачаєте, коли збираєтесь пом'якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання й відстояти свою позицію.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирі-

шення проблеми. Але головна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною, ви робите те, чого вона прагне. Поступаючись, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і налагодити стосунки.

Завдяки стилю *співпраці* можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо у вас є час і рішення має неабияке значення, то це гарний спосіб отримання найбільш ефективного результату й задоволення обопільних інтересів.

Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того самого, або, навпаки, мають протилежні цілі, що є безпосереднім чинником конфлікту. Але існує відмінність між зовнішніми виявами та прихованими інтересами й прагненнями; які є істинними причинами конфліктної ситуації.

Отже, з метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішніх, прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, то вони мають можливість шукати нові засоби його розв'язання. Проте такий шлях вимагає певних зусиль. Обидві сторони мають витратити на це певний час, з'ясувати свої

реальні бажання, вислухати одна одну і, нарешті, відпрацювати варіанти вирішення проблеми. Стиль співпраці найважчий, але дуже ефективний.

Сутність стилю *компромісу* полягає в частковому задоволенні власних інтересів. Ви частково поступаєтеся іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обопільних потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби.

Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що одночасно задовольнити їх інтереси неможливо. Найпоширеніші випадки його застосування: обидві сторони мають однакову владу та протилежні інтереси; треба швидко досягти рішення і немає часу на обговорення; влаштовує тимчасове вирішення; інші шляхи не ефективні; компроміс дає змогу зберегти нормальні стосунки.

Важливо зрозуміти, що кожний з названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, ураховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

III.7 Вихід з конфліктних ситуацій

Існують структурні і міжособистісні способи управління конфліктною ситуацією.

Головне, що необхідно знати кожному керівникові, – *не слід шукати причини конфліктів тільки у відмінностях характеристик конфліктуючих людей*. Відмінності в характерах – один з факторів, що викликають конфлікт, і найчастіше – факторів, що маскують справжні причини конфлікту. Керівнику краще почати аналіз з фактичних причин, що викликали конфлікт, використовувати відповідну методику залагодження.

Роз'яснення вимог до роботи. Один з кращих методів управління дисфункціональним конфліктом – метод роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Треба згадати такі параметри, як рівень результатів, хто представляє і хто отримує інформацію, система повноважень, ступінь відповідальності; повинні бути чітко визначені процедури і правила.

Координаційні і інтеграційні механізми. Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, вироблення рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглі добре знають, чиїм рішенням вони повинні підкорятися.

Організаційні комплексні цілі. Ефективне здійснення організаційних комплексних цілей вимагає спільних зусиль двох

або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, закладена в ці цілі, – розсудливо розібратися в ситуації і вміло вирішити проблему.

Наслідки конфлікту можуть бути функціональними (конструктивними) і дисфункціональними (руйнівними). Серед *функціональних наслідків* можна виділити: пошук і вироблення взаємоприйняттого рішення, зняття ворожості, несправедливості конфліктуючих людей, розрядка, поява умов для співробітництва, творчості, взаєморозуміння, аналіз проблем і розробка різних варіантів їх рішень.

Дисфункціональні наслідки конфліктів: незадоволеність людей, їх погане самопочуття, зростання плинності кадрів, зменшення співробітництва, зайво сильна відданість своїй групі і прояв непродуктивної конкуренції з іншими групами, уявлення про іншу сторону як про «ворога», зменшення комунікацій аж до їх повного зникнення, зсув акценту – надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж рішенню проблеми.

У складних системах внутрішньогруповий конфлікт одночасно є і міжгруповим. Він сприяє інтенсифікації взаємодії людей в організації і тим самим їх інтеграції. При ескалації конфлікту, в ході якого силовий акт викликає ще сильнішу реакцію, на кожній новій фазі обидві сторони завдають один одному відчутний і зростаючий збиток. Кінцевий результат подібних акцій – переважання дезінтегративних тенденцій (аж до руйнування системи). Для того щоб мінімізувати економічні та соціальні витрати ескалації конфлікту, необхідно вміти регулювати динаміку процесу, вико-

ристовуючи його позитивне начало. На стадії вирішення конфлікту можливі різні варіанти розвитку подій. Сторони можуть піти на взаємні поступки. Сильна сторона може нав'язати більш слабкій свої умови припинення конфлікту. Конфлікт може прийняти затяжний характер, закінчитися під тиском зовнішніх обставин. Він може обернутися повною поразкою одного з учасників.

Завершальний етап стадії вирішення конфлікту передбачає *переговори*. Для цього потрібно хоча б тимчасове перемир'я. Однак під час переговорів конфлікт може тільки загостритися, коли будь-хто з його учасників захоче зміцнити свої позиції. В основу переговорного процесу може бути покладено метод компромісу (взаємні поступки сторін) або консенсусу (спільне рішення проблеми).

Післяконфліктна стадія вносить нову розстановку сил, нові відносини і оцінку своїх сил і можливостей.

III.8 Управління конфліктами

Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них носить психологічний характер і полягає у самоврядуванні своєю поведінкою в конфліктній взаємодії. Зовнішній же аспект управління конфліктами відбиває організаційно – технологічну сторону цього складного процесу. Саме в цьому аспекті ми і розглядаємо дану проблему.

Конфліктологічна компетентність займає одне з важливих місць у професійній підготовці керівника. Під конфліктологічною

компетентністю керівника ми будемо розуміти сукупність його знань, навичок і вмінь, що дозволяють йому успішно вирішувати завдання з управління конфліктами в організації.

Виходячи з даного визначення, можна виділити три основних компоненти конфліктологічної компетентності керівника чи іншого суб'єкта управління соціальними системами. Перший компонент – сукупність знань, основу яких складають знання про сутність конфлікту та його причини, про механізми виникнення і динаміку перебігу конфлікту, про психологічні, соціально-психологічні та соціальні аспекти конфлікту та ін. Другий компонент – це навички, основний зміст яких включає в себе навички збору та аналізу інформації про конфлікт, навички ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті, навички ведення переговорів, навички медіатора та інші. Третій компонент – уміння. Говорячи про уміннях, ми насамперед акцентуємо увагу на вмінні застосовувати методи управління конфліктами та вмінні приймати адекватні (конструктивні) рішення.

Конфліктологічна компетентність керівника формується в процесі його професійної підготовки. Вона знаходить свою реалізацію в його конфліктологічних функціях: організаторської, аналітичної, прогностичної, медіаторської та інших. Організаторська функція керівника в управлінні конфліктами в організації полягає в тому, що керівник є організатором цього процесу. Що стосується аналітичної функції, то основний її зміст зводиться до навичок та вмінь виявлення і використання інформаційно-аналітичних аспектів управління конфліктами в організації.

Поняття «управління» має дуже широку сферу свого застосування: управління самоорганізованими системами, управління технічними системами, управління суспільством... Стосовно до соціальних систем управління являє собою цілеспрямований процес їх оптимізації відповідно до об'єктивних законів. Що стосується поняття «управління конфліктом», то можна дати наступне його визначення: Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на процес його динаміки в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

У запропонованому нами визначенні вимагає пояснень вказівка на цілеспрямований вплив в інтересах розвитку або руйнування соціальної системи. Справа в тому, що у функціональному плані конфлікти, як було зазначено вище, можуть носити конструктивний або деструктивний характер. У першому випадку конструктивне вирішення конфлікту сприяє розвитку соціальної системи, а в другому випадку ініціюванням деструктивних конфліктів ми можемо стимулювати її руйнування. Тому суб'єкти соціального управління залежно від ставлення до конкретної соціальної системи можуть цілеспрямовано впливати на динаміку конфліктів, що відбуваються в ній, у відповідності зі своїми інтересами.

Для нас важливий конструктивний аспект управління конфліктами. Інакше кажучи, основна мета управління конфліктами полягатиме в тому, щоб запобігати появі деструктивних конфліктів і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Управління конфліктами – складний процес, який включає наступні етапи:

- Прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості.
- Попередження або стимулювання конфлікту.
- Регулювання конфлікту.
- Вирішення конфлікту.

Прогнозування конфлікту – це один з найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення його причин в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами і факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища. Особливе місце в прогнозуванні конфліктів займає постійний аналіз конфліктних ситуацій. Своєчасне виявлення конфліктних ситуацій дозволяє цілком виразно спрогнозувати розвиток їх в конфлікти і тим самим намітити заходи щодо їх попередження або зняття.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення його виникнення. Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, який зріє, вживаються активні заходи з нейтралізації дії всього комплексу чинників, що детермінують його.

Як і в процесі прогнозування, особливе значення з попередження конфліктів займає робота з конфліктними ситуаціями. Своєчасне усунення конфліктної ситуації до того як вона буде усвідомлена будь-якими суб'єктами соціальної взаємодії веде до попередження конфлікту, припиняє його в зародку. У цьому випадку ми маємо справу з оперативним попередженням конфлікту. Але конфлікти можна попереджати і превентивними заходами, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях може бути:

- Постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників.
- Підбір і розстановка співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей.
- Дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, які зачіпають інтереси колективу й особистості.
- Виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування та інші.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдано по відношенню до конструктивних конфліктів, бо об'єктивні причини конструктивного конфлікту, який зріє, з часом можуть породити деструктивні конфлікти.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути самі різні: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі тощо; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації та ін.

При стимулюванні конфлікту керівник повинен бути готовий до його конструктивного управління. Якщо немає достатніх сил і засобів утримати ініційований конфлікт під контролем, то не варто вживати дії щодо його стимулювання. Це необхідне правило в управлінні конфліктами, порушення якого, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на його ослаблення і обмеження, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

III.9 Стреси як наслідки конфліктів

Медицині давно відомий той факт, що дрібні та середні стреси вкорочують життя людини, забирають його життєву енергію більше, ніж велике горе і біда, що трапляються набагато рідше. У середньому доросла людина переживає 3-7 стресів щодня і від цього прямо залежить тривалість її життя, бадьорість і працездатність.

Стрес – це напруга, що виявляється в психологічному, соціальному житті людини, яка має на меті концентрувати та мобілізувати захисні і оборонні сили людського організму. Незначні

стреси неминучі і корисні. Саме надмірні стреси створюють проблеми для людей і організацій.

Виділяються фізіологічні та психологічні ознаки стресів. Фізіологічні – виразки, мігрень, гіпертонія, біль у спині, артрит, астма і болі в серці. Психологічні ознаки – дратівливість, втрата апетиту, депресія, знижений інтерес до міжособистісних і сексуальних відносин. Надмірний стрес дорого обходиться організаціям. Він відбивається на продуктивності праці співробітників, їх здоров'я, ставленні до роботи, витратах на працю.

Причини стресу. Виділяються дві групи причин стресу: організаційні та особистісні. Серед організаційних чинників виділяється фактор перевантаження або, навпаки, недовантаження працівників. Співробітник, перевантажений завданнями, відчуває занепокоєння і фрустрацію, у нього виникає відчуття безнадійності. Працівник, який отримав мале за обсягом завдання, відчуває занепокоєння щодо своєї цінності і положення в соціальній системі організації і вважає, що він не отримав винагороди.

Другий організаційний фактор – конфлікт ролей. Він виникає, коли до працівника пред'являють суперечливі вимоги. Конфлікт ролей виникає зазвичай при порушенні принципу єдиноначальності. Два керівника службової ієрархії можуть дати працівникові два взаємовиключних завдання.

Третій організаційний фактор – невизначеність ролей. Він виникає тоді, коли працівник не впевнений в тому, що від нього очікують. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть суперечливими, але вони ухильні і невизначені.

Четвертий фактор – нецікава робота. Працівники, яким робота цікава, менш турбуються і менш схильні до фізичних нездужань, ніж ті, кому робота нецікава. Стрес може також виникнути через погані умови роботи – температури приміщення, поганого освітлення або надмірного шуму.

Серед особистісних чинників виділяються позитивні і негативні чинники. Позитивні особистісні причини стресів: підвищення по службі і значне збільшення доходів за короткий проміжок часу, істотні зміни в житті (весілля, переїзд тощо). Негативні – смерть близьких, розлучення, пониження по службі та ін.

Професійний стрес – це напружений стан працівника, що виникає у нього при впливі емоційно-негативних і екстремальних факторів, пов'язаних з виконуваною професійною діяльністю.

Види професійних стресів:

- *інформаційний стрес* – стрес, що виникає у зв'язку з інформаційними перевантаженнями, коли працівник не справляється з поставленим перед ним завданням і не встигає приймати важливе рішення в умовах жорсткого обмеження в часі;

- *емоційний стрес* – гострі переживання людини у зв'язку з руйнуванням глибинних установок і цінностей працівника, пов'язаних з його професією; виникає при реальній або передбачуваній небезпеці, переживаннях приниження, провини, гніву і образи, у випадках протиріч або розриву ділових відносин з колегами по роботі або при конфлікті з керівництвом;

- *комунікативний стрес* – стрес, пов'язаний з реальними проблемами ділового спілкування, проявляється в підвищеній

дратівливості, невмінні захиститися від комунікативної агресії, нездатності сформулювати відмову там, де це необхідно, незнанні спеціальних прийомів захисту від маніпулювання, розбіжності за темпом спілкування;

- *стрес досягнення*, що виникає тоді, коли у працівника немає внутрішніх ресурсів для досягнення того рівня успіху професійної діяльності, який він планує, в результаті чого він впадає в депресію. Наприклад, він хоче бути відомим композитором або письменником, але не має музичних або літературних здібностей. Можуть бути й зовнішні перепони: невизнання таланту суспільством, невідповідність історичному часу, несприятливі обставини життя;

- *стрес конкуренції*, заснований на страху виявитися неспроможним і програти у конкурентній боротьбі. Людина починає в оточуючих людях бачити передусім конкурентів, навіть в друзях і близьких; ревнує до успіху навіть незнайомих людей; боїться бути природним і, щоб вважатися успішним, прикрашає свої досягнення, починає жити «не своїм життям»: вона вибирає роботу не за схильністю, а відповідно з престижем, її оточують тільки «потрібні» люди, а на друзів не вистачає ні часу, ні сил, поруч з нею часто знаходиться топ-модель, зовнішність якої відповідає європейським стандартам, а не кохана жінка; в кінці кінців вона потрапляє в «пастку конкуренції»: роки напруженої праці, а в результаті – розчарування, заздрість до людей і самотність;

- *стрес успіху* – стрес, наздоганяє людину в момент найвищого успіху; виражається в тому, що після звершення значущої

події у неї настає стан «зникнення сенсу» того, що здійснилося: розвивається апатія, байдужість, людині здається, що вона не отримала всього того, чого заслужила своєю важкою працею, і вона впадає в депресію, зневіру або захворює; «Зцілення» досягається новими активними діями і напрямом енергії особистості на досягнення нових цілей.

Слід зазначити, що крім «стресонебезпечних» професій, що припускають стреси спочатку, стресові ситуації зустрічаються практично в будь-якій роботі. Ось найбільш поширені з них:

- конфлікт з начальником або колегами, відсутність підтримки з боку керівництва;
- неорганізованість і, як наслідок, неправильний розподіл часу, брак його для виконання якихось справ, поспіх;
- недостатня кваліфікація або невміння застосовувати свої навички;
- нудьга або, навпаки, почуття перевантаженості роботою, перевтома;
- дуже висока або низька відповідальність – невідповідність темпераменту, самовідчуттю, здібностям і честолюбству;
- нездатність адаптуватися до змін порядку в роботі.

Часто виникає стресова ситуація, коли людина змушена змінювати роботу – навіть якщо вона по своїй волі перейшла на інше місце, отримала підвищення тощо.

Як тільки виявляються реалії нової роботи і пов'язані з ними труднощі, ентузіазм і бажання напружено працювати разом пропадають. І якщо очікування, які, як з'ясувалося, багато в чому

перевершували реальність, з плином часу не приходять у відповідність з дійсністю, люди починають відчувати стрес «завищених очікувань».

Синдром спустошення. Якщо людина не в силах максимально наблизити свої очікування до реально існуючого стану речей, вони, як правило, ніколи не будуть виправдовуватися. Таким чином, постійно отримуючи негативні емоції, людина приймає себе все сприймати в негативному світлі. Виробляється звичка фіксувати негативні почуття. Її наслідком є синдром спустошення (своєрідна депресія) – стан, коли людина зовсім втрачає інтерес до своєї роботи. В результаті даного синдрому людина часто відчуває моральне і фізичне знесилання, повну байдужість до роботи і віддаляється від товаришів по службі. Спустошення – це не стрес, це скоріше результат довготривалого впливу стресових умов роботи. До спустошення особливо схильні ті, хто щодня має справу з людьми, а також ті, чия робота пов'язана з повторюваними або монотонними діями, хто відчуває занадто велику відповідальність і не в силах виносити цей вантаж або не отримує зворотного позитивного зв'язку. «Групу ризику» складають три професійні сфери – це охорона здоров'я, правоохоронні органи та освіта. До спустошення найбільш схильні трудоголіки, педанти, ідеалісти.

Спустошення не дає нам сприймати дійсність такою, яка вона є насправді, – все забарвлюється в похмурі, темні тони. Апатія, неприязнь, ворожість здатні за досить короткий час зробити нестерпним наше власне існування, не кажучи вже про те, як це

подіє на оточуючих. Треба намагатися стримувати власні емоції і не дозволяти їм керувати собою.

Спустошеність може виникнути в результаті будь-якого стресу на роботі. Якщо ви відчуваєте себе обдуреним або раптово вирішили, що не здатні врегулювати виниклу проблему чи конфлікт, усвідомлення власної безпорадності викличе почуття занепокоєння, розпачу й відчуття безсилля. Ці емоції можуть захлеснути вас з головою і не дозволити поглянути на ситуацію іншими очима, якщо не вжити заходів і не припинити вчасно все посилення бажання пожаліти себе.

Спустошення легко розпізнається і виявляється на ранніх стадіях, яких виділяють чотири:

1-а стадія синдрому спустошення – завищені очікування. Ознаки: захоплене ставлення до роботи, самовідданість і захопленість, висока робоча активність, позитивна конструктивна позиція, бажання дізнатися багато нового, пов'язаного з професією, щоб застосувати знання на ділі.

2-а стадія синдрому спустошення – песимізм і перші розчарування в роботі. Ознаки: фізична і моральна втома, відчай і розчарування, зниження морального духу, нудьга, ранні ознаки стресу.

3-тя стадія синдрому спустошення – самоусунення. Ознаки: ухилення від контактів з товаришами по службі, гнів і ворожість, на перший погляд незрозумілі; сильний негативізм до всього, пов'язаного з роботою, депресія, інші емоційні порушен-

ня, нездатність думати і концентрувати свою увагу, сильна моральна і фізична втома і безліч ознак стресу.

4-а стадія синдрому спустошення – необоротна відчуженість і повна втрата інтересу. Ознаки: дуже низька самооцінка, хронічний абсентеїзм, стійке негативне ставлення до роботи, закінчений цинізм, нездатність до спілкування, повне емоційне виснаження, яскраво виражені ознаки фізичного і морального стресу.

На початкових стадіях спустошення процес можна повернути назад – шляхом зміни цілей у роботі, поглядів і поведінки.

Нижче наводяться прийоми, що допомагають перервати процес спустошення, захопивши його на самому початку і не давши розвинутися до хвороби:

1. *Приєм вираження емоцій і почуттів.* Не треба все тримати в собі – це негативно позначається на душевному стані. Промовляння стресу запобігає самоізоляції. Обмін думками з колегами часто грає роль буфера, оскільки спілкування і поділ почуттів з оточуючими – унікальний спосіб позбавлення від стресу.

2. *Приєм відволікання.* Обов'язково намагайтеся знаходити протягом дня час на заняття, ніяк не пов'язане з роботою. Відволікання вкрай необхідно для збереження свіжого сприйняття робочої обстановки.

3. *Приєм обліку біоритмів.* У кожного з нас протягом робочого дня є певні години припливу енергії. Знаючи свої години припливу, плануйте справи, неминуче пов'язані зі стресом, на цей час.

4. *Приєм обмеження та контролю.* Навчіться говорити «ні». Не дозволяйте надмірно навантажувати себе додатковими

завданнями, які не є обов'язковими. Залишаючи за собою право вибору, змушуючи рахуватися з собою, ви знайдете відчуття контролю над ситуацією, що необхідно для стійкості до стресів.

Наші емоційні стани – це індикатори зовнішніх подій. Негативні емоційні стани будуть свідчити, що в наших діях або в нашому оточенні щось не в порядку і потребує зміни. У цьому випадку ми будемо боротися не з емоційними переживаннями, а з причинами, які їх викликають. Але ми повинні чесно сказати, що це не самий легкий шлях, інакше люди не вдавалися б з такою охотою до більш простих, але, на жаль, пагубних засобів поліпшення емоційних станів – алкоголю, наркотиків і стимуляторів.

Дослідник психічних станів Н. Левітов визначав емоційні стани як фон, на якому протікає вся психічна діяльність і який залежить від відзеркалених предметів і явищ навколишнього світу, що передують станів та індивідуальних особливостей людини.

Стани виникають в процесі діяльності, залежать від неї і визначають специфіку наших переживань.

У стані психічного стомлення людина відчуває себе «вичавленим лимоном». Вона готова працювати, оскільки знає, навіщо і що потрібно робити, але не має для цього достатньо сил; запам'ятовує всі насили, рішення приходять самі тривіальні, важко надовго зосередити увагу. Зниження інтенсивності психічної діяльності викликає депресію, а разом з нею приходять дратівливість і спалахи гніву по відношенню до ні в чому невинним людям, найчастіше найближчим. Якщо ви себе відчуваєте саме так, значить, до вас давно не приходив успіх, ви не бачите результату

власних зусиль. Варто отримати хоч якийсь результат, і все стане на свої місця. Радійте кожному, хай невеликому результату.

Але іноді психічна втома така велика, що ви навіть не можете взятися за справу. Тоді рекомендується зробити що-небудь таке, де результат буде видно відразу, наприклад, переставити меблі в квартирі, наколотися дрова на дачі або випрати білизну - головне, щоб результат був доступний.

Стан тривожності також досить часто супроводжує діяльність підприємця. Пов'язано це з тим, що в даній діяльності неможливо регламентувати службові обов'язки, відносини і технологічні процеси так, щоб повністю виключити елемент невизначеності. Тривожність викликається очікуванням несприятливих результатів через те, що цілі діяльності сформульовані нечітко, засобів для дозволу складної, швидкоплинної ситуації може бути недостатньо. Суб'єктивно цей стан супроводжується занепокоєнням, дискомфортом, очікуванням гіршого або невизначеного. Особливо часто стан тривожності відчувають люди, схильні будь-які життєві ситуації розглядати як ситуації оцінки їх особистісних якостей або компетентності. Залежність від оцінок інших людей формує стійку властивість особистості – тривожність.

Стан тривожності є ситуативним і залежить від схильності до негативного прогнозу власної діяльності.

Переживання людини мають свої внутрішні цілі. Їх чотири: 1. Отримати зараз («тут і тепер») задоволення. 2. Реалізувати якусь діяльність відповідно якогось мотиву. 3. Забезпечити впорядкованість свого внутрішнього світу. 4. Забезпечити особистіс-

не зростання – прогрес особистісної структури – стати психологічно досконаліше.

Неможливість реалізації будь-якої з них призводить до різних видів психологічних криз.

Перший тип кризи пов'язаний з **кризою задоволення** і часто включає як дозволяючий механізм психологічний захист. Якщо для людини на якомусь етапі і в якихось обставинах надзвичайно важливо пережити почуття задоволення, і їй стають тягарем негативні переживання, то будь-яка складність сприймається нею як трагедія. У неї виникає душевний біль, відчуття катастрофи. Тоді включаються механізми психологічного захисту, суть яких – спотворення реальності. Людина ніби не бачить і не чує, що відбувається насправді, сенс того, що відбувається блокується і людина не допускає для себе усвідомлення того, що відбувається. Свідомість вдається до ряду вивертів: підміні змісту, забування істотного, навіюванню, що це – дурниця, тлумаченню в зовсім іншій площині, приписування провідної ролі інших людей і обставин тощо. Раціоналізація (зручне пояснення), девальвація («а виноград – то зелен»), проекція (це не я – це він такий) і, нарешті, витіснення зі свідомості навмисно-ненавмисне, чесне забування неприємних обставин – типові варіанти психологічного захисту включення механізмів спотворення реальності.

Коли на людину раптово «звалюються» грізні обставини, їй стає настільки важко, що вона ніби завмирає і відсторонюється. Не приймає і не допускає, що це відбувається з нею, саме з нею. У самосвідомості і в сприйнятті інших виникають стійкі спотво-

рення. Накопичуючись, вони роблять людину неадекватною обставинам і собі. Вихід з цієї кризи – тільки в міжособистісних стосунках, коли в доброзичливій обстановці людина раптом прозріває і починає відчувати свою неадекватність. Зокрема, з цією метою проводяться групові психологічні тренінги.

Другий тип кризи – фрустрація. Подолати його допомагають раціоналістичні механізми – механізми пошуку нових форм поведінки. Цей тип кризи виникає, коли людина, відчуваючи якусь сильну потребу, не може її задовольнити, тому що в її арсеналі немає (або вона не знаходить) підходящих засобів впливу на зовнішні обставини.

Вихід з кризи забезпечується раціоналістичними механізмами: терпінням і синтезом нової поведінкової форми. Відставити в часі задоволення, припинити всяку діяльність, усвідомити ступінь відповідності поведінки глузду; пошукати інший відповідний варіант іншої форми поведінки з тим же змістом, перевірити важливість мети, можливість і здійсненність відмови від неї. Спробувати відмову. Відмовитися можна: стало суб'єктивно вільніше. Ще раз повернутися до інших форм адекватної поведінки.

Третій тип кризи – ціннісна криза. У його основі лежить боротьба мотивів. Людина завжди включена в різноманітні стосунки, що реалізуються різними видами діяльності, кожен з яких має свої провідні мотиви. Боротьба реалізованих відносин у внутрішньому світі виступає як боротьба мотивів. Вибір мотиву, що має право на реалізацію зараз, пов'язаний з побудовою ієрархії мотивів відповідно до прийнятої особистістю системою цінностей.

Людина в ситуації зіткнення мотивів не в змозі зробити вибір. Не працює ціннісна система. Вона коливається, йде час, йде ситуація, упускаються шанси, можуть порушуватися відносини з іншими, але вона топчеться на місці, не в змозі зважитися.

Четвертий тип кризи – цілісна криза. Центральний механізм для виходу з цієї кризи – воля разом з напружено працюючим творчим блоком, який весь час створює нові комбінації цінностей, мотивів, емоцій, теоретичної, практичної свідомості і реальності. Така криза супроводжується розривом відносин з близькими людьми. Людина ніби спалює мости, і тільки близькі люди або професійні психологи можуть повернути до її значущих контактів. Хтось на якийсь термін повинен взяти на себе частину функцій вольового і творчого блоку, але так, щоб не зруйнувати впевненість людини в тому, що далі вона впорається сама. Перший процес, який при всій хворобливості вимагає посилення, – це усвідомлення свого актуального стану. Існують три великих зрізу усвідомлення: те, що я сприймаю (чую, бачу, відчуваю), відчуваю (приємно, неприємно, гірко, прикро, боляче, лоскотно тощо), думаю (мої думки). Сядьте на стілець, в крісло і вголос фіксуйте для себе ці сторони потоку свідомості. Починайте з виголошення свого повного імені: я, Федоров Микола, бачу чітко... і перераховуйте, що бачите перед собою з короткими визначеннями; потім – я відчуваю, що у мене затекла права нога... незадоволеність, досаду та ін. І таких 2-3 цикли. Зробіть те ж стоячи, лежачи.

Важливим моментом для виникнення ситуації виходу з кризи є інтеграція різних сфер усвідомлення. Коли одна і та ж ситуа-

ція послідовно описується на мові відчуттів, емоцій і, нарешті, думок. Наприклад: у мене стиснуті щелепи, я відчуваю напругу жувальних м'язів. Іншими словами – я серджуся, я злюся. Я думаю, що в нашому суспільстві багато недосконалого тощо. Повторіть це 2-3 рази. Поспостерігайте за своїми відчуттями. Врахуйте, що кризові переживання теж стануть по-своєму інтегруватися.

Стани психічної напруженості виникають в таких умовах діяльності, коли від людини потрібні надмірні психічні зусилля для вирішення поставлених завдань. Для стану напруженості характерні почуття занепокоєння, тривоги або навіть страху. Інтелектуальна діяльність стає інтенсивнішою, темп розумових процесів збільшується, найчастіше за рахунок глибини аналізу; людина гарячково перевіряє різні гіпотези. Змінюються і фізіологічні реакції: частішає пульс, підвищуються тиск і температура тіла, відбувається приплив крові до голови.

Зазвичай такі стани виникають у випадках підвищеної відповідальності, дефіциту часу або при зіткненні з особливо важкими завданнями. Для всіх цих ситуацій спільним є те, що вони вимагають від людини нових, нестандартних, неавтоматизованих дій.

Стан психічної напруженості виникає внаслідок того, що колишні прохання і засоби діяльності виявляються недостатніми, не відповідають новим умовам.

Цей стан по-різному впливає на різних людей. У одних воно погіршує показники діяльності, призводить до дезінтеграції особистості. На інших, навпаки, діє благотворно: підвищує їх здібності і покращує самопочуття. Більш того, деякі люди можуть

ефективно працювати тільки в стані психічної напруженості і тому самі створюють собі певні труднощі, наприклад, відкладаючи до останнього моменту виконання важливої справи, а потім на хвилі енергетичного підйому («позаду Москва, відступати нікуди») за короткий час виконують безліч справ.

Що можна рекомендувати людині, на яку стан психічної напруженості діє негативно? Перш за все пам'ятати, що цей стан викликається браком засобів діяльності (у широкому розумінні слова). Тому слід завжди підстраховуватися: мати додаткову інформацію; заздалегідь у спокійній обстановці обміркувати свої дії на випадок непередбачених ситуацій; не відкладати справи на крайні терміни – все робити заздалегідь або вчасно; мати надійних помічників.

Психологічна напруженість, тривожність, стреси, пригнічений стан, кризи, депресії – результат конфліктів.

Конфлікт найчастіше асоціюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. У результаті існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по мірі можливості, уникати. Проте конфлікт має ряд позитивних функцій:

- повністю або частково усуває протиріччя;
- сприяє розвитку і зміни в організації;
- розкриває причини кризи а не відводить їх вглиб;
- зменшує ступінь конформізму і сліпий покірності;
- сприяє становленню групової солідарності;
- вносить вклад в структурування організації;
- висвічує слабкі місця і невирішені питання;

- є джерелом розвитку особистості;
- дозволяє глибше дізнатися мотиви і цінності людини;
- проявляє психологічну стійкість до стресів;
- виявляє не тільки негативне, а й цінне в людині;
- дозволяє послабити емоційну напруженість;
- іноді поглиблює міжособистісні відносини;
- дає соціальний досвід вирішення важких ситуацій;
- покращує якість індивідуальної діяльності;
- іноді дозволяє підвищити авторитет у оточуючих;
- служить одним із засобів самоствердження особистості;
- у багатьох випадках прискорює процес самосвідомості;
- іноді сприяє усвідомленню спільності;
- призводить до об'єднання однодумців;
- відсуває на другий план інші конфлікти;
- у багатьох питаннях розставляє пріоритети;
- призводить до виникнення контактів з іншими.

До негативних функціональних впливів конфлікту можна віднести наступні особливості:

- може призводити до різних захворювань (при напружених конфліктах різко збільшується ризик серцево-судинних захворювань і порушень роботи шлунково-кишкового тракту);
- негативно впливає на психічний стан людей; може супроводжуватися стресом або насильством;
- часто руйнує систему міжособистісних відносин;
- формує «образ ворога», упередженість до опонента;
- може погіршувати якість роботи або навчання;

- вчить насильницьких способів вирішення проблем;
- формує невіра в торжество справедливості;
- іноді заважає здійсненню швидких змін;
- призводить до втрати підтримки з боку інших;
- веде до дії у відповідь замість розумної відповіді;
- у багатьох випадках підриває довіру;
- роз'єднує тих, хто прагне до єдності;
- підриває процес формування союзів;
- веде до меншого ступеня співпраці в майбутньому;
- має тенденцію до поглиблення і розширення.

Таким чином, конфлікти мають двоїстий суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії відмінності конструктивних і деструктивних конфліктів, і дуже важко дати узагальнену оцінку результатів конфлікту. У загальному і цілому, конфлікт – це зона розбіжностей і непорозумінь і він проростає на цьому ґрунті, коли хоча б один з двох сприйме ситуацію як прояв недружелюбності чи агресії іншого учасника конфлікту.

Чому ж виникають конфлікти? На це питання досить складно відповісти, оскільки причини деяких конфліктів, що виникають у діяльності, можуть бути дуже неявними. Крім того, набір причин може змінюватися від характеру конфлікту, стадії його розвитку, ступеня залученості учасників та ін. Проте, спробуємо систематизувати причини найрізноманітніших конфліктів, що зустрічаються в різних видах діяльності.

Отже, конфлікти можуть виникати внаслідок наступних причин:

1. *Обмеженість ресурсів*, з одного боку, і прагнення людини взяти для себе краще і в більшій кількості – з іншого. Наприклад, конфлікт може виникнути, якщо співробітники фірм почнуть ділити один з одним відпускний час на літній період.

2. *Суперечливість потреб, бажань, інтересів, цілей або цінностей*. Ця причина конфлікту може стати провідною не тільки для клієнтів, але і для співробітників сфери сервісу. Наприклад, співробітник служби охорони, виконуючи свої безпосередні обов'язки, може не прислухатися до вимог носіння фірмового одягу та замість покладеної білої сорочки носити жовту, допускати вимову нецензурних слів всупереч встановленій корпоративної філософії.

3. *Взаємозалежність обов'язків*. Коли одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи, завжди є ймовірність конфлікту. Наприклад, клієнт готелю чекає сніданок у номер. Він вчасно не доставляється. За допомогою декількох ланок ця інформація доходить до керівника служби розміщення. З'ясовується, що причина в тому, що напівфабрикати були привезені із запізненням. Керівник дзвонить в організацію, з якою був укладений контракт на транспортування напівфабрикатів. Там повідомляють, що водій виїхав своєчасно. Робиться припущення, що, можливо, він перебував у пробці. З'ясовуючи причини пробки, можна, наприклад, дізнатися, що вона трапилася через те, що сталася на дорозі аварія та ін. Одним словом, взаємозалежність обов'язків завжди містить ймовірність конфлікту.

4. *Незадовільна комунікація.* Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Іноді не вдається знайти крайніх чи винних. Чи то клієнт неправильно зрозумів інформацію, яку йому виклав менеджер, проводячи інструктаж перед поїздкою, чи то сам менеджер говорив дуже невиразно. Всередині самих організацій слабка комунікація може бути викликана технічними, організаційними, психологічними, особистісними та іншими факторами.

5. *Слабка ергономічність робочих місць.* Дана причина викликає конфлікт, коли посадова функція не підкріплена повною мірою необхідними засобами для її виконання: відсутня необхідна техніка, недостатня кількість простору (наприклад, для обслуговування клієнта), тіснота, шум, спека, холод тощо. Внаслідок цих факторів підвищується стомлюваність, дратівливість, виникають головні болі, стрес і агресія. Все це кладеться в основу конфлікту.

6. *Недоцільний контроль.* Важко судити про те, яка форма контролю потрібна: жорстка або м'яка. Одне можна сказати з повною визначеністю: недоречний (зайвий або, навпаки, недостатній) контроль призводить до конфліктів. Якщо контролювати кожен крок клієнта або співробітника, то людина рано чи пізно втратить самовладання. Клієнт стане обурюватися, а працівник в умовах тотального контролю через нервозність дійсно стане гірше працювати. З іншого боку, безконтрольність призводить до безвідповідальності, при якій для виникнення конфлікту створені всі умови.

7. *Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді.* Життя вчить людей по-різному реагувати на конфлікти. Хтось їх уникає. Хтось їх вважає джерелом прогресу і при появі необхідних умов для

конфлікту скористається ними. У когось з роками виробилася стійкість до конфліктів. Вони їх і не провокують, але й не уникають. А когось хлібом не годуй, тільки дай поконфліктувати. На думку англійського дослідника Р. Брамсона, в робочому колективі сприятливий психологічний клімат порушує лише десята частина всіх співробітників. Інші ж не є ініціаторами конфліктів. Р. Брамсон виділяє п'ять типів порушників спокою. Коротко охарактеризуємо їх:

□ *агресивні* поділяються на три підтипи: танки, снайпери і підрильники. Танки абсолютно впевнені у своїй компетентності і не люблять зустрічній агресивності. Снайпери стріляють у людей різними образливими словами і дотепами і можуть бути викриті, якщо їх попросити докладно пояснити, що вони мають на увазі під тією чи іншою своєю колючістю. Підрильники гнівно лають свого опонента, поки не виплеснуть накопичені емоції, виробляючи ілюзію скривджених в очах оточуючих;

□ *скаржники* люблять описувати свої «біди». Заспокоїти їх можна, перефразовуючи скарги своїми словами, даючи зрозуміти, що їх переживання помічено;

□ *нерішучі* роблять багато пробних кроків перед якою-небудь справою і цураються тих, хто на них чинить тиск;

□ *безвідповідальні* одержимі тривожністю, яка проявляється не відходом від конфлікту, а агресією. Якщо вони відчують до себе теплоту відношення, поведінка їх як би само собою увійде в рамки;

□ *всезнайки* є цінними працівниками, але рідко визнають свої помилки і своєю поведінкою викликають у оточуючих почуття неповноцінності.

У числі інших причин можна виділити недостатню мотивацію, невизначеність перспектив зростання, недостатній рівень професіоналізму співробітників і багато інших. Конфлікти розгортаються з об'єктивних і суб'єктивних, істотних і незначних, випадкових і закономірних, взаємозалежних і незалежних причин.

Питання до матеріалу.

1. Що таке «управління конфліктами»?
2. Які функції конфліктів?
3. Причини конфліктів.
4. Типологія конфліктів.
5. Динаміка конфліктів.
6. Чим відрізняється конфлікт від суперечки?
7. Вихід з конфліктних ситуацій.
8. Функції конфліктів.
9. Профілактика та запобігання конфліктів.
10. Стреси як наслідки конфліктів.
11. Структура, виникнення і розвиток конфліктів.
12. Що таке «конфліктна особистість»?

* * *

Питання до матеріалу у всіх частинах – це і є питання до заліку або для формування екзаменаційних білетів, а також для тем реферативних робіт.

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Кожна людина, починаючи будь-яку справу, виробляючи якісь дії, бажає успішно все це завершити, але, на жаль, далеко не завжди, не у всіх і не всі починання вінчаються успіхом.

Напевно, секрет полягає у везінні, удачі? Так, але в невеликій мірі. Більшою мірою – це грамотний, раціональний підхід до справи, терпляче прагнення до мети, взаємоповага, максимальне дотримання об'єктивності, зважені рішення, неспішність, але й не зволікання. Крім цього, необхідно все життя вчитися, підвищувати свій інтелектуальний і культурний рівень, примножувати свої знання в галузях психології та етики, мистецтві управління і етикету.

Представлений до вашої уваги цей незвичайний посібник покликаний допомогти розібратися в складних і життєво важливих питаннях людських взаємин.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л. К. Управление общением. – М., Новосибирск, 2001. – 234 с.
2. Аксененко Ю. Н. и др. Социология и психология управления. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.
3. Александрова М. А. Фундаментальное значение успеха личности. – Ростов н/Д., 2005. 178 с.
4. Аллахвердов М. Психология : учеб. для ВУЗов / отв. ред. А. А. Крылова. – М. – 2004. – 354 с.
5. Амиргамзаева О. А. Стресс: как его победить. – М. – 2001. – 167 с.
6. Андриенко Е. В. Социальная психология : учеб. пособие / под ред. В. А. Слостенина. – М. – 2003. – 345 с.
7. Аргайл М. Психология счастья. – СПб. – 2003. – 148 с.
8. Бореейко В. Е. Прорыв в экономическую этику. – К. – 2001. – 200 с.
9. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений. – М. – 2001. – 202 с.
10. Бреслав Г. М. Психология эмоций. – М. – 2006. – 222 с.
11. Бункина М. К., Семенов В. А. Экономика и психология : учеб. пособие. – М. – 1998. – 400 с.
12. Волошинов В. Н. Философия и социология гуманитарных наук. – СПб. – 1995. – 380 с.

13. Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Філософські основи менеджменту і бізнесу : навч. посіб. – К. – 2006. – 231 с.
14. Гостюшин А. В. Человек в экстремальной ситуации. – М. – 2001. – 209 с.
15. Горянина В. А. Психология общения. – М. – 2002. – 256 с.
16. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб. – 2002. – 267 с.
17. Гусейнов А. А., Апресян Р. Г. Этика. – М. – 2002. – 470 с.
18. Дубовик С. Мовний етикет у професійній культурі педагога / Педагогічна освіта: теорія і практика : зб. наук. пр. – К. – 2008. – № 9. – С. 15-19. – Сер.: Педагогіка. Психологія.
19. Димитриус Э. Читать человека как книгу. – М. – 2003. – 205 с.
20. Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации. – СПб. : Авалон, Азбука-классика, 2006. – 256 с.
21. Жаринов В. М. Этика : учеб. пособие для ВУЗов. – М. – 2003. – 218 с.
22. Изард К. Э. Психология эмоций. – СПб. ; М. – 2006. – 219 с.
23. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. ; М. – 2006. – 244 с.
24. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений : учебник. – М. – 2004. – 220 с.
25. Кропоткин П. А. Этика. – М. – 1991. – 496 с.

26. Кузин Ф. А. Культура делового общения. – М. – 2000. – 215 с.
27. Культурология : учеб. пособие / под науч. ред. проф. Т. В. Драча. – М. – 2005. – 576 с.
28. Культурология : учеб. пособие / под ред. А. А. Радугина. – М. – 2005. – 304 с.
29. Лазарев Ф. В., Трифонова М. К. Философия : учеб. пособие. – Симферополь, 1999. – 352 с.
30. Лозовой В. А. Нравственная культура личности: содержание и пути формирования : учеб. пособие. – Х. – 2001. – 44 с.
31. Малахов В. А. Этика. Курс лекцій : навч. посіб. – К. – 2004. – 384 с.
32. Моргунов Е. Б. Конспекты по психологии. Личность и организация. – М. : Тривола, 1996. – 112 с.
33. Некрасов А. И. Этика : учеб. пособие. – Х. – 2993. – 203 с.
34. Николайчук В. Е. В мире бизнес-мыслей: афоризмы, цитаты, шутки, изречения. – СПб. – 2004. – 401 с.
35. Основи бізнесу : навч. посіб. / Я. С. Ларіна, С. В. Мочерний, В. М. Фомішина, С. І. Чеботар. – К. : Академія, 2009. – 384 с.
36. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие. – М. – 2002.
37. Психологія : підручник / за ред. чл.-кор. АПН України Ю. Л. Трофімова. – К. – 2001. – 558 с.
38. Психология бизнеса: Хрестоматия. – Мн. – 1998. – 496 с.

39. Равич М. М. Этикет. – СПб. – 1999. – 288 с.

40. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посіб. – К. – 2006. – 232 с.

41. Роль этикета в современном украинском обществе / Поцулко Е. А., Есауленко Т. А. / Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми соціально-гуманітарної політики». – Донецьк : ДонІЗТ, 2007. – С. 24-25.

42. Руденко А. М. Психологический практикум. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 492 с.

43. Самоукин А. И., Самоукина Н. В. Экономика и психология. – М. : Дубна, 2001. – 157 с.

44. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. – Мн. – 2001. – 800 с.

45. Столяренко Л. Д. Психология : учебник. – СПб. – 2004. – 263 с.

46. Сухарев В. А. Характер. Здоровье. Судьба. – Мн. : Беларусь, 1993. – 415 с.

47. Толстов В. М. Етика та естетика : конспект лекцій. – Х. – 2004. – 33 с.

48. Тофтул М. Г. Етика : навч. посіб. – К. – 2005. – 414 с.

49. Уткин Э. А. Этика бизнеса. – М. – 1998. – 199 с.

50. Философский энциклопедический словарь / г. ред. Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев и др. – М. – 1983. – 840 с.

51. Фритцше Д. Дж. Этика бизнеса. – М. – 2002. – 208 с.

52. Етика : навч. посіб. / Т. Г. Аболіна, В. В. Єфіменко та ін. – К. – 1992. – 231 с.

53. Етика : навч. посіб. / Т. Г. Аболіна, М. І Панов, О. А. Стасевська та ін. – К. – 2002. – 225 с.

54. Энциклопедия психологической помощи / авт.-сост. А. И. Тащева. – Ростов н/Д. – 2008. – 492 с.

Короткий термінологічний словник

1. **Альтруїзм** (лат. *alter* – інший) – моральний принцип, що проголошує співчуття до інших людей, безкорисне служіння їм і готовність до самозречення в ім'я їх блага і щастя.

2. **Аскетизм** (грец. *askētes* – навчений, борець) – зречення радощів життя, відлюдництво, умертвіння плоті задля досягнення моральної досконалості.

3. **Атракція** (лат. *attrahere* – тягнути до себе, притягувати; приваблювати, схилити) – привабливість однієї людини для іншої.

4. **Внутрішня настанова** – суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу в групі.

5. **Гедонізм** (грец. *hēdonē* – насолода) – спосіб обґрунтування моралі, тлумачення її природи і призначення, який зводить зміст моральних вимог до однієї мети – одержання насолоди.

6. **Групова атрибуція** – (лат. приписування) – пояснення позитивної поведінки своєї групи внутрішніми причинами, а чужої групи – зовнішніми обставинами, й, відповідно, навпаки.

7. **Гуманізм** – (лат. *humanus* – людський) – принцип етики, що став і принципом моралі, основою якого є переконання в безмежних можливостях, здатності до вдосконалення людини, вимоги свободи і захисту її гідності, визнання права людини на щастя, проголошення задоволення її потреб та інтересів кінцевою метою суспільства.

8. **Евтимія** – благий стан душі, який не зводиться лише до задоволення, хоч і містить його.

9. **Євгеніка** (грец. *eugenēs* – породистий) – наука, що вивчає, розробляє шляхи і методи активного впливу на еволюцію людства, вдосконалення його природи.

10. **Заповідь** – повеління, що належить авторитетній особі або приписується їй.

11. **Звичай** – вид суспільної дисципліни, яка історично (і стихійно) склалася і поширилася в суспільстві чи колективі; загальний, звичний стиль дій і вчинків, якого повинні дотримуватися індивіди, групи, суспільство загалом.

12. **Ініціація** (посвячення) – передання племінних норм життя поколінню, що досягло повноліття.

13. **Катарсис** (грец. відчуття) – звільнення від агресивних імпульсів шляхом спрямування їх на різного роду ерзац-об'єкти (ляльки-супротивники, участь у спортивних змаганнях тощо).

14. **Каяття** – зумовлений роботою совісті акт глибокого перегляду особистістю засад власної поведінки й свідомості.

15. **Конгруентність** (*лат.* відповідний, співпадаючий) – адекватна реакція особистості на конфліктну ситуацію.

16. **Конфліктогени** – це вербальні або невербальні засоби спілкування, а також дії чи бездіяльності, що застосовані свідомо чи несвідомо одним суб'єктом соціальної взаємодії відносно іншого, що викликають в останнього негативні емоційні переживання й підштовхують його до агресивних дій відносно першого, сприяючи відновленню конфлікту між ними.

17. **Конформізм** – пристосовництво, пасивне прийняття чужої точки зору. Невиправдана поступка в конфлікті.

18. **Маргінал** – неадекватна людина, що не пристосувалася до соціальних умов.

19. **Медіатор** – професійний посередник в перемовинах з розв’язання різних проблем.

20. **Моббінг** – форма міжособистісного деструктивного конфлікту й організації, яка проявляється в утиску, переслідуванні, грубості, нападках і причіпках одного з суб’єктів соціальної взаємодії відносно іншої. Подібні дії носять зазвичай прихований характер.

21. **Мова етики** – дискурсивний (логічний, розсудковий) засіб інтерпретації мови моралі, завдяки якому у процесі з’ясування змісту термінів і висловлювань моралі відбувається осягнення природи, сутності і проявів моралі.

22. **Мова моралі** – засіб передавання людьми своєї моральної позиції, вираженої в оцінно-нормативних висловлюваннях, які мають недискурсивний, тобто інтуїтивний характер.

23. **Моральна вимога** – найпростіший елемент моральних відносин індивідів, які підпорядковуються різним формам повинності.

24. **Моральна відповідальність** – характеристика особистості з точки зору виконання нею моральних вимог.

25. **Моральна діяльність** – особлива сфера діяльності, що має предметно-змістову визначеність і специфіку, подібно до виробничої, наукової, художньої.

26. **Моральна норма** – однаковою мірою адресована всім людям, повеління, яке слід неухильно виконувати за будь-якої

ситуації; вияв моралі як форми суспільної свідомості.

27. **Моральна практика** – сфера індивідуально-масових виявів поведінки, стосунків, діяльності, орієнтованих на найвищі, універсальні вселюдські цінності.

28. **Моральна самооцінка** – результат морального оцінювання людиною своїх вчинків, їх мотивів і моральних якостей.

29. **Моральна свідомість** – вираження ідеального належного, на яке слід орієнтуватись.

30. **Моральна спонука** – чуттєва форма, в якій виявляються мотив і намір до здійснення відповідного вчинку.

31. **Моральна справедливість** – співвідношення кількох явищ з точки зору розподілу добра і зла між людьми.

32. **Моральна якість** – відносно стійкі ознаки поведінки людини, які виявляються в однотипних вчинках, що відповідають критеріям добра (чесноти, доброчесності) чи суперечать їм (моральні вади, пороки).

33. **Моральне правило** – імперативне положення, яким керуються у співжитті, праці, поведінці.

34. **Моральний вибір** – акт моральної діяльності, який полягає в тому, що людина, виявляючи свою суверенність, самовизначається стосовно системи цінностей і способів їх реалізації в лінії поведінки чи окремих вчинків.

35. **Моральний вчинок** – добровільна дія, що об'єктивно відповідає моральній вимозі.

36. **Моральний ідеал** (франц. *ideal*, від грец. *idea* – ідея) – найдосконаліший, безумовний, універсальний зразок високомо-

ральної особистості, яка володіє всіма відомими добродіями, кожна з яких максимально досконала.

37. **Моральний кодекс** (лат. *codex* – книга) – звод моральних норм і правил, які необхідно виконувати.

38. **Моральний мотив** (лат. *moveo* – приводити в рух, штовхати) – внутрішня, суб'єктивно-особистісна спонука до дії, зацікавленість в її реалізації і орієнтація на моральні чинники.

39. **Моральний намір** – рішення людини зробити відповідну моральну дію і досягти очікуваного результату.

40. **Моральний самоконтроль** – сутність і механізм самостійного регулювання особистістю своєї поведінки, її мотивів і спонук.

41. **Моральний сором** – збентеження, ніяковіття за недостойну поведінку.

42. **Моральні відносини** – ціннісні смислові аспекти всіх суспільних відносин, орієнтовані на найвищі вселюдські цінності.

43. **Моральність** – реальна поведінка людей і відповідна діяльність.

44. **Оптимізм** (лат. *optimus* – найкращий) – світосприйняття, пройняте життєрадісністю, вірою у майбутнє.

45. **Патерналізм** (лат. *paternus* – батьківський) – система моральних норм, яка передбачає покровительство, опікунство і відповідні очікування щодо поведінки людей різних соціальних станів.

46. **Песимізм** (лат. *pessimus* – найгірший) – пройняте зневірою, відчаєм світовідчуття; погляд, згідно з яким у світі пере-

важає зло, а тому людина приречена на страждання нині і в майбутньому.

47. **Прагматизм** (лат. *pragmata* – справа, дія) – філософська течія, яка, ігноруючи об'єктивну основу понять, ідей, теорій, норм, оцінює їх, беручи до уваги лише їх практичну ефективність.

48. **Принцип** (лат. *principium* – начало, основа) – основа певної сукупності (чи усіх) фактів або певної (чи будь-якої) системи знань.

49. **Ригідність** (лат. жорсткий, твердий) – відсутність гнучкості в поведінці, труднощі в перебудові сприйняття й уявлень в обстановці, що змінилася.

50. **Самовладання** – один із виявів самоконтролю, що полягає у здатності людини, контролюючи свої почуття, спрямовувати діяльність на розв'язання свідомо поставлених моральних завдань.

51. **Свобода** – здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і цілей, враховуючи знання законів об'єктивної необхідності.

52. **Настанова** – готовність, схильність, суб'єкта до певної ситуації, певної поведінки, дії.

53. **Фаталізм** (лат. *fatalis* – наперед визначений долею) – визнання панування над суспільством і людиною невідворотних сил, які наперед визначають їх долю.

54. **Фрустрація** (лат. *frustratio* – обман, даремне чекання) – психологічний стан, викликаний об'єктивно неподоланими або

такими, що суб'єктивно так сприймаються, труднощами на шляху до вирішення значимих для людини завдань.

55. **Футурологія** (лат. *futurum* – майбутнє і грец. *logos* – слово, вчення) – наука про майбутнє людства.

ДОДАТКИ

Додаток І. Корисні поради діловій людині.

Універсальна формула успіху у всіх справах.

1. Не чекай, поки прийде хтось зі сторони для того, щоб змусити тебе почати «нове» життя. Спонукає себе до змін сам. Постійно наказуй собі: я можу зробити те, що хочу і я обов'язково зроблю це!

2. Замість того, щоб вдаватися до туманних, захмарних мрій, формулюй конкретні цілі в основних сферах свого життя: професійної діяльності, освіти, захопленнях, побуті. Записуй, що, як і коли ти маєш намір здійснити. Визнач свої пріоритети. Можна грати різні ролі – трудоголіка, спортсмена, хлібосоляного хазяїна, коханця, колекціонера, знавця мистецтв – але неможливо грати їх все одночасно. Той, хто розкидається, неодмінно зазнає невдачі за невдачею.

3. Дій за планом. Увечері складай розклад на завтра, по суботах – планує головні турботи наступного тижня. Крім того, не випускай з уваги довгострокові програми – на місяць, квартал і на рік вперед.

4. Спочатку завжди визначай, в чому полягає проблема (і чи не уявна вона?), Потім – як за неї взятися і які засоби ти маєш. Спочатку врахуй всі «за» і «проти». Тільки потім приймай рішення. Але вже вирішивши діяти, не відступай і не здавайся.

5. Намагайся заздалегідь зрозуміти, які перешкоди тебе очікують. Це допоможе економити час, сили, кошти. Завжди враховуй ймовірність помилок, випадкових перешкод, свідомої протидії.

6. Слідкуй за часом, відзначай, на чому втрачаєш його. Визнач, які години, дні, місяці найбільш продуктивні для тебе і не витрачай цей дорогоцінний час на їжу, розваги, пустопорожню балаканину, побутові турботи.

7. Вчися говорити «ні». Це не завжди зручно, і часто викликає проблеми у відносинах з людьми. Але бути приємним у всіх відносинах ще нікому не вдавалося. А прагнення погоджуватися створює більше труднощів, ніж уміння відмовляти.

8. Розвивай позитивне мислення. Заздрість, злість, боягузтво, брехня, образи – все це погіршує якість життя, а не покращує. Прислухайся до порад і критики, особливо, якщо радить друг, а критикує – ворог.

9. Намагайся працювати завжди на повних обертах. Не роби нічого абияк, немов «начорно». Ніколи не скаржся іншим і не шкодуй себе. Краще нехай думають, що ти не відаєш ні зневіри, ні сумнівів, ні страху.

Правила кар'єрного успіху.

Пропонуємо Вашій увазі три основних правила, які допоможуть Вам домогтися кар'єрного успіху.

Правило № 1: «Правило шанування чину». Успішні кар'єристи не люблять бути переможеними. Вони сприймають відносини або як владні, або як підлеглі і при зустрічі рідко керуються принципом рівноправності. Успішний кар'єрист сприймає життя як змагання, як боротьбу за те, щоб завоювати незалежність, уникати поразок і захищати завойовані позиції. Працівникам же,

яких називають «закоханими у свою професію», іноді дуже важко помітити, що вони ведуть себе таким чином, що їх начальники відчують, що свої позиції перебувають під загрозою. У той час як у успішних кар'єристів навіть у мові тіла проявляється чиношанування – повага по відношенню до більш високих за рангом співробітників, – більшість працівників найчастіше за все цього не роблять. У них відсутній «уклінний рефлекс», якщо, звичайно, мова не йде про молитву в церкві або перед іконостасом. Однак іноді деякі жести підпорядкування необхідні.

Правило № 2: «Влада є засіб зміцнення власних позицій».

Дане правило особливо важливо, коли берешся за керівництво виконанням будь-якого групового завдання. Необхідно налаштувати людей на спільну справу і погоджувати їх здатності з різними вимогами організації. Як це зробити? На нарадах і індивідуальних бесідах менеджер регулярно дізнається очікування та перспективи співробітників. Якщо хтось починає тягнути ковдру на себе, менеджеру необхідно зробити відповідні висновки. Всього один співробітник може дезорганізувати всю групу. Начальник не повинен цього допускати. Однак багато начальників часто це допускають. Коли група не працює належним чином, вони намагаються докопатися до причини. На це йде багато часу. Вони намагаються самі до дрібниць вивчити суть завдання, намагаються зрозуміти співробітників, навіть намагаються знайти причину в собі. Але все безрезультатно. Справа як стояло на місці, так і стоїть. Успішні кар'єристи в таких випадках діють рішуче. Вони звільняють «паршиву вівцю, яка все стадо псує» і тим самим зміц-

нують власні позиції. «Ось це так! Як? За що?» – починають думати інші. З'являється страх бути звільненим або звільненої. Авторитет начальника тим часом зростає в очах своїх підлеглих.

Правило № 3: «Ми не золоті червінці, щоб усім подобатися». Багато співробітників не з чуток знають, що таке хороші стосунки. Вони часто роблять ставку на людську близькість, в той час як успішні кар'єристи піклуються радше про те, щоб дистанціюватися при поводженні з людьми. На роботі вони не спілкуються, як правило, на емоційному рівні, а концентруються на змісті інформації. Вони майстри в тому, щоб керувати бесідою на чисто діловому, інтелектуальному рівні, дотримуючись негласного правила «нічого особистого». У США та Західній Європі, якщо співробітники не виносять один одного, але змушені разом працювати і сидіти за одним столом на засіданнях, поведуться так, як ніби вони найкращі друзі і живуть «душа в душу». Весь секрет у тому, що для них головне не любити або подобатися один одному, а перемагати. У більшості ж вітчизняних працівників усе по-іншому. Оскільки в нашому вихованні велика увага приділяється встановленню і підтримці відносин, а не домінування бажання перемоги, вони уразливі у всьому, що стосується емоційних прихильностей. Звичайно, не варто ставати бездушним, проте корисно знати, встановлюючи хороші відносини з кимось, що ми даємо йому над нами владу, оскільки стаємо залежними від того, хто нам подобається. Це сковує нас при прийнятті серйозних кар'єрних рішень. Ми починаємо боятися нашкодити тому, з ким у нас сформувалися гарні відносини. Тому треба пам'ятати, що ко-

леги – це не близькі родичі і не члени родини. Краще сформувати з ними рівні, чисто ділові відносини.

Закони ділового спілкування.

1. *Закон вбудовування* (впровадження). Аргументи слід вбудовувати в логіку міркування партнера, а не забивати (ламаючи її), не викладати їх паралельно.

2. *Закон спільності мови мислення*. Якщо хочеш, щоб тебе чули, говори мовою основних інформаційних і репрезентативних систем опонента.

3. *Закон мінімалізації аргументів*. Пам'ятай про обмеженість людського сприйняття (п'ять-сім аргументів, тому обмежуй число аргументів. Краще, якщо їх буде не більше трьох-чотирьох.

4. *Закон об'єктивності й доказовості*. Використовуй як аргументи тільки ті, що приймає твій опонент. Не плутай факти й думки.

5. *Закон діалектичності* (єдності протилежностей). Говори не тільки про плюси своїх доказів чи припущень, а й про мінуси. Цим ти надаєш своїм аргументам більшої ваги, так як двосторонній огляд (плюси і мінуси) позбавляє їх легковажності і обеззброює опонента.

6. *Закон демонстрації рівності і поваги*. Подавай аргументи, демонструючи повагу до опонента і його позиції. Пам'ятай, що «друга» переконати легше, ніж «ворога».

7. *Закон авторитету*. Посилання на авторитет, відомий твоєму опонентові, й сприймання їм тебе теж як авторитета, під-

силують вплив твоїх аргументів. Шукай їм авторитетне підкріплення.

8. *Закон рефреймінга*. Не відкидай доводи партнера, а, визнаючи їх правомірність, переоцінюй їх силу і значимість. Підсилюй значимість втрат у разі прийняття його позиції або зменшуй значимість вигод, очікуваних партнером.

9. *Закон поступовості*. Не прагни швидко переконати опонента, краще йти поступовими, але послідовними кроками.

10. *Закон зворотного зв'язку*. Подавай зворотний зв'язок у вигляді оцінки стану опонента, опису свого емоційного стану. Приймай на себе персональну відповідальність за непорозуміння і нерозуміння.

11. *Закон етичності*. У процесі аргументації не припускайся неетичної поведінки (агресія, обман, зарозумілість, маніпуляції тощо), не зачіпай «болючі місця» опонента.

Дев'ять діагнозів і рецептів поведінки на нараді і зборах, на переговорах і бесідах з партнерами.

Діагноз 1. Опонент роздуває проблему, виводить її за межі дискусії (розмови, суперечки), розмазуючи проблему, і вбиває в зародку нове.

Рецепт. Нагадай про рамки дискусії, про її мету. Попроси ще раз уточнити його антитезу і поверни розмову в колишнє русло.

Діагноз 2. Він охоплює дрібниці (другорядні факти), не зачіпаючи основної тези.

Рецепт. Запитай, чи не забув він мету розмови, свою власну мету. Поверни його до спірної проблеми.

Діагноз 3. Опонент намагається перехопити ініціативу у виборі теми розмови: а) підмінює принципові питання дрібницями, б) висуває тези не по суті проблеми, в) пропонує контрпроблему, ігнорує твої аргументи.

Рецепт. Передбачивши заздалегідь заперечення суперника, вивчи їх мотиви, позиції для того, щоб: а) вказати співрозмовнику на його відхід від спірного питання, б) запитати його, яку думку він доводив, в) попросити виказати відношення до твоєї аргументації.

Діагноз 4. Супротивник допускає натяки, що компрометують тебе. Тим самим він ставить під сумнів твою думку чи пропозицію. Його цілі: а) перенести критику на тебе, на твою особистість, б) приписати тобі явно безглузді висловлювання.

Рецепт. Не виключай компліментів на адресу суперника, вигравай доброзичливістю, демонструй свою об'єктивність. Для цього: а) скажи, що розумна думка може світитися і в темній кімнаті, б) не намагайся виправдатися, в) не проявляй різких емоцій, г) не піддавайся на провокацію.

Діагноз 5. Він свідомо веде тебе до помилкових висновків, підтасовує факти для того, щоб згодом викрити тебе в безграмотності і дилетантстві.

Рецепт. Припини обмін думками, похвали співрозмовника за глибину аналізу і попроси його зробити узагальнюючий висновок.

Діагноз 6. Опонент приховує різко негативне ставлення до твоєї позиції або до тебе під маскою доброзичливості.

Рецепт. Дотепно зірви його маску, нагадай факт подібної «доброзичливості» колись і його результат, розкрій його задум всім присутнім.

Діагноз 7. Він викриває тебе в некомпетентності, грає на твоїх помилках і недоробках, ігнорує факти «за» і «проти», тенденційно тлумачить твої слова.

Рецепт. Не проявляй зайвої делікатності. Запитай, про що конкретно йдеться, заради чого. Попроси висловити його міркування, як вийти зі скрути.

Діагноз 8. Противник постійно змінює позицію, крутить навколо (туди-сюди), намагається знайти щось третє.

Рецепт. Не наполягай на визнанні, згоді і підтримці твоєї пропозиції. Він – чиясь маріонетка. Згорни розмову, яка все одно ні до чого не приведе.

Діагноз 9. Тебе грубо обсмикують під час розмови (твоєї мови, твоїх міркувань).

Рецепт. Не давай волі своїм почуттям. Це – спроба суперника вивести тебе з рівноваги. По можливості будь сатирич, іронічний, саркастичен стосовно нього, спробуй зпародувати його поведінку (розіграй пародію).

Аргументація і переконливість.

Перше правило (правило Гомера):

Черговість наведених аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливий наступний порядок аргументів: сильні – середні – один найсильніший (слабкими аргументами взагалі не користуйтеся, вони приносять шкоду, а не користь). Сила (слабкість) аргументів повинна визначатися не з погляду виступаючого, а з точки зору особи, що приймає рішення.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей: 1) сильні, 2) слабкі і 3) неспроможні.

Зустрічні аргументи (контраргументи) мають ту ж градацію.

1. Сильні аргументи

Вони не викликають критики, їх неможливо спростувати, зруйнувати, не прийняти до уваги. Це, насамперед:

- точно встановлені і взаємопов'язані факти і судження, що впливають з них;
- закони, статuti, керівні документи, якщо вони виконуються і відповідають реальному життю;
- експериментально перевірені висновки;
- висновки експертів;
- цитати з публічних заяв, книг, визнаних в тій сфері авторитетів;
- показання свідків та очевидців подій;
- статистична інформація, якщо збір її, обробка, узагальнення зроблені професіоналами – статистиками.

2. Слабкі аргументи

Вони викликають сумніви твоїх опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів належать:

умовиводи, засновані на двох або більше окремих фактах, зв'язок між якими неясна без третього;

виверти й судження, побудовані на алогізмі (алогізм – прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі. Наприклад: «Вода? Я пив її один раз. Вона не втамовує спраги»);

посилення (цитати) на авторитети, невідомі або маловідомі твоїм слухачам;

аналогії і непоказові приклади;

доводи особистого характеру, що впливають з обставин чи диктуються спонуканням, бажанням;

тенденційно підібрані відступи, афоризми, вислови;

доводи, версії або узагальнення, зроблені на основі припущень, відчуттів;

висновки з неповних статистичних даних.

3. *Неспроможні аргументи.* Вони дозволяють викрити, дискредитувати суперника, що застосував їх. Ними бувають:

судження на основі підтасованих фактів;

посилення на сумнівні, неперевірені джерела;

рішення, які втратили силу;

домисли, здогади, припущення, вигадки;

доводи, розраховані на забобони, невігластво;

висновки, зроблені з фіктивних документів;

видаються авансом обіцянки;

- помилкові заяви і показання;
- фальсифікація того, про що йдеться.

1. У ході аргументації використовуй тільки ті доводи, які ти і опонент розумієте однаково.

2. Якщо аргумент не приймається, знайди причину цього і далі в розмові на ньому не наполягай.

3. Не зменшуй значущість сильних доводів противника, краще, навпаки, підкресли їх важливість і своє правильне розуміння.

4. Свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив супротивник або партнер, наводь після того, як ти відповів на його доводи.

5. Точно узгоджувати темп аргументації з особливостями темпераменту партнера.

6. Зайва переконливість завжди викликає відсіч, тому що перевага партнера в суперечці завжди прикро.

7. Приведи один-два яскравих аргументу і, якщо досягнуто бажаний ефект, обмежся.

Друге правило (правило Сократа):

Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на місце, подавши йому два коротких, простих для співрозмовника питання, на які він напевно без труднощі відповість вам «так». 2400 років існує це правило і перевірено на практиці (виявляється, коли людина говорить слово «так», в її кров надходять ендорфіни («гормони задоволення»), а отримавши дві порції «гормонів задоволення», співрозмовник на-

лаштовується доброзичливо і йому психологічно легше сказати «так», ніж «ні»).

Третє правило (правило Паскаля):

Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя», зберегти гідність. «Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції». (Покажіть, що пропоноване вами задовольняє якусь із потреб співрозмовника).

Четверте правило:

Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу і статусу того, хто переконує. Високе посадове чи соціальне становище, компетентність, авторитетність, підтримка колективу підвищують статус людини і ступінь переконливості її аргументів.

П'яте правило:

Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус проявом ознак непевності, зайвих вибачень (фрази: «Вибачте, якщо завадив», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати...» знижують статус).

Шосте правило:

Не принижуйте статус співрозмовника, бо будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника викликає негативну реакцію.

Сьоме правило:

До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося прихильно, до аргументів неприємного – з упередженням. Приємне враження створюється багатьма факторами: шанобли-

вим ставленням, умінням вислухати, грамотною мовою, приємними манерами, зовнішністю тощо.

Восьме правило:

Бажаючи переконати, починайте ні з розділяючих вас моментів (розбіжностей), а з того, в чому ви згодні з опонентом.

Дев'яте правило:

Проявіть емпатію, постарайтеся зрозуміти емоційний стан іншої людини, уявити хід її думок, поставити себе на її місце, співпереживати їй.

Десяте правило:

Будьте гарним слухачем, щоб зрозуміти хід думок співрозмовника.

Одинадцяте правило:

Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника.

Дванадцяте правило:

Уникайте слів, дій, що можуть призвести до конфлікту.

Тринадцяте правило:

Слідкуйте за мімікою, жестами, позами – своїми та співрозмовника .

Для підвищення ефективності взаємодії та розуміння співрозмовників важливо вміти своєчасно помітити і врахувати сигнали тіла для типових ситуацій і переговорів:

1. Інтерес, прихильність, стягненість.

Основне правило: чим більше тіло «розкривається» і чим більше голова і тулуб партнера нахилиються до вас, тим більше він залучений, і навпаки.

Посилення уваги до партнера і душевна активність у цьому напрямку: рух вперед голови і верхньої частини тіла, тобто нахил до партнера, повністю випрямлена голова, прямий погляд при повністю зверненому до партнера обличчі, збільшується темп рухів, так би мовити, «активна» посадка на краєчку стільця, раптове переривання якою-небудь ритмічною грою рук, ніг або ступнів, відкрита жестикуляція рук і кистей (усмішка), мова, що прискорюється і жестикуляція рук і кистей.

Більш-менш некритичне ставлення, повна згода, довірливість, визнання іншого: розслаблена посадка голови, часто з нахилом назад, нахил голови убік (посадка нога на ногу), широка, зручна поза, спокійний, твердий, відкритий і прямий погляд в очі партнера, відкрита, вільна посмішка, на кілька миттєвостей закриваються очі, при цьому трохи позначений кивок головою.

Готовність до активних дій, яка вже наступила, воля до душевної роботи: різке підкидання голови, раніше порівняно розслаблене тіло набуває виразні ознаки напруги, наприклад, верхня частина тулуба переходить з зручно відхиленої на спинку крісла позиції у вільну, пряму посадку.

2. Відволікання через спад інтересу.

Основне правило: чим більше партнер «закриває» або «приховує» частини свого тіла, чим більше він відхиляється назад або відвертається, тим сильніше відволікання, якщо не відмова чи захист.

Безцільний, пасивний стан: рух назад, відхилення верхньої частини тіла, а також голови, «закрита» поза рук і кистей, уповільнений темп рухів, зміна активної участі в розмові якою-небудь

ритмічною грою рук, ніг, ступнів, то ж – у демонстративно ледачій позі, наприклад, партнер тарабанить пальцями по столу, нахил набік голови і (або) верхньої частини тіла, неясне, розпливчасте підкреслення слів чи акцентування; сповільнюється швидкість мови і жестикуляція.

3. Внутрішнє занепокоєння, невпевненість, сумнів, недовіра.

Внутрішнє занепокоєння, що наступила нервозність, нервові напруження: триваючі ритмічні рухи пальців, ніг, ступень або рук, часто з дуже малою амплітудою (тоді занепокоєння і напругу ще негативного роду), ритмічно порушені рухи повторюваного характеру (гойдання на стільці взад-вперед, нерівномірне постукування пальцем, обертання сигаретної пачки тощо, примружування).

4. Замисленість, роздуми, ґрунтовні роздуми.

Погляд удалину при відомій розслабленості, руки, закладені за спину, повільний рух рукою до лоба, потирання лоба, прочинені пальці торкаються рота, при цьому погляд в невизначений простір, закриті на кілька миттєвостей очі, язик проводиться вздовж краю губ, малорухлива, але відносно багата міміка при неактивній установці.

5. Посилення відволікання, відраза, захист активного або пасивного роду.

Загальне: відвертання обличчя від партнера, відхилення тіла назад, при цьому витягування рук долонями вперед.

Подив, небажання, порушення, гнів, лють: більш-менш сильна напруга, сильні удари долонею або кісточками пальців по

столу, вертикальні складки на лобі, скалення зубів, «grimаса протесту, приголомшення», стискання щелеп, недоречні сильні й монотонні рухи, почервоніння, підвищення гучності голосу.

Рішучість, готовність до боротьби, агресивність: сильна напруга (стоячи – підведення вгору, сидячи – у напруженій готовності підхопитися), руки різко і напружено засовуються в кишені з наступною напруженістю в плечовому поясі, кисті рук стискаються в кулаки, вертикальні складки на лобі, погляд спідлоба, твердий погляд на партнера, підкреслено закритий чи стиснутий рот. Люди, які ходять швидко, розмахуючи руками, мають ясну мету і готові негайно її реалізувати, а ті, хто зазвичай тримають руки в кишенях, навіть у теплу погоду, швидше за все, критичні і самокритичні. Люди, що знаходяться в пригніченому стані, теж часто ходять, тримаючи руки в кишенях, тягнучи ноги і рідко дивлячись вгору або в тому напрямку, куди вони йдуть.

Люди, зайняті вирішенням яких-небудь проблем, часто ходять в медитативній позі: голова схилена, руки зчеплені за спиною.

Самовдоволених, дещо помпезних людей можна дізнатися по ході: підборіддя задерте, руки рухаються підкреслено інтенсивно, ноги немов дерев'яні. Вся хода розрахована на те, щоб справити враження, а може і залякати.

20 питань для самозахисту перед діловою бесідою.

1. Чи чітко ви представляєте свої цілі у вигляді бажаного результату (Який результат ви хочете отримати в кінці бесіди)?

2. Як можна буде оцінити цей результат?
3. Які ваші припущення про цілі співрозмовника?
4. Які засоби ви маєте для досягнення поставлених цілей?
5. Яка позиція стосовно партнера оптимальна для досягнення поставленої мети?
6. Як ви донесете до партнера свою позицію?
7. Як ви дізнаєтеся його установки, позицію і переконання?
8. З якими бар'єрами ви зіткнетесь?
9. Як підстрахувати себе і знизити ймовірність появи цих бар'єрів?
10. Як зняти суперечності, якщо вони з'являться?
11. Як налаштувати себе на терпимість до людини, якщо вона вам неприємна, і врахувати природні відмінності в сприйнятті та оцінці майбутньої роботи?
12. Які способи впливу на партнера слід застосовувати?
13. Яку аргументацію при цьому використовувати?
14. Як себе вести, якщо виникнуть конфронтація або маніпуляція, і будуть використані нечесні прийоми з боку партнера?
15. Наскільки розкривати свої позиції?
16. Як полегшити узгодження думок з партнером?
17. Як управляти атмосферою розмови?
18. Як керувати собою, якщо партнер викликає роздратування?
19. Які інтереси партнера і як їх зрозуміти?
20. Чого ні в якому разі не можна допускати в бесіді?
Заборонені прийоми під час ділової бесіди.

Ні в якому разі не слід:

- перебивати партнера;
- негативно оцінювати його особу; підкреслювати різницю між собою і партнером;
- різко прискорювати темп бесіди;
- уникати просторової близькості і не дивитися на партнера; намагатися обговорювати питання раціонально, не звертаючи уваги на те, що партнер збуджений;
- не розуміти або не хотіти зрозуміти його психологічний стан.

Поведінка в конфліктах.

Кодекс поведінки в конфліктах (16 правил).

1. Дайте партнеру «випустити пару». Якщо партнер роздратований і агресивний, потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки цього не відбудеться, домовитися з ним важко або неможливо. Під час «вибуху» партнера слід вести себе спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Необхідно пам'ятати, що людина в стані емоційного збудження некерована, а її агресивність пояснюється перенасиченням негативних емоцій. Найкращий прийом в такі хвилини – уявити, що навколо вас є оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. Ви ізольовані, як в захисному коконі. Трохи уяви, і цей прийом спрацює.

2. Вимагайте від партнера спокійно обґрунтувати претензії. У разі пред'явлення претензій в емоційній формі можна сказати йому про те, що людям властиво плутати факти і емоції, і що ви

будете брати до уваги тільки факти і об'єктивні докази. Відмітати емоції можна питаннями: «Те, що ви говорите, відноситься до фактів або думки, здогаду?», «Те, що ви стверджуєте, можна не обгрунтовувати?» та ін.

3. Збивайте агресію несподіваними прийомами. Наприклад, довірливо попросіть у конфліктуючого партнера ради. Задайте несподіване запитання про що-небудь стороннє, але значиме для нього. Нагадайте про те, що пов'язувало вас у минулому, і було дуже приємним. Зробіть комплімент («У гніві ви ще гарніше... Ваш гнів набагато менше, ніж я очікував, ви так холоднокровні в гострій ситуації...»); висловіть співчуття в чому-небудь. При цьому важливо, щоб комплімент чи співчуття не прозвучали у формі іронії.

Головне, щоб ваші прохання, спогади, компліменти переключили свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

4. Не давайте партнеру негативних оцінок, а говорите про свої почуття. Не кажіть: «Ви мене обманюєте», краще звучить: «Я відчуваю себе обдуреним». Не кажіть: «Ви груба людина», краще скажіть: «Я дуже засмучений тим, як ви зі мною розмовляєте».

5. Попросіть сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод. Проблема – це те, що треба вирішувати. Пам'ятайте, що ставлення до людини – це фон або умови, в яких доводиться їх вирішувати. Неприязне ставлення до клієнта або партнера може змусити вас піти від вирішення проблеми. Це груба помилка. Причина її – ваші емоції. Не дозволяйте емоціям

керувати вами! Визначте разом з партнером проблему зосередьтеся на ній.

6. Запропонуйте партнеру висловити свої міркування з вирішення виниклої проблеми і свої варіанти вирішення. Не шукайте винних і не пояснюйте становище, шукайте вихід з нього. Не зупиняйтеся на першому прийнятному варіанті, а створіть спектр варіантів, з яких пізніше виберіть кращий. При пошуку шляхів вирішення пам'ятайте, що слід шукати взаємоприйнятні варіанти рішення. Ви і партнер повинні бути задоволені взаємно. І ви обоє повинні стати переможцями, а не переможцем і переможеним. Якщо ви не можете домовитися про щось, то шукайте об'єктивну міру для угоди (нормативи, закон, факти, існуючі положення, інструкції тощо).

7. У всякому разі дайте партнеру «зберегти своє обличчя». Не дозволяйте собі розпускатися і відповідати агресією на агресію. Не зачіпайте гідності партнера. Він цього не пробачить, навіть якщо і поступиться натиску. Не зачіпайте його особистості. Давайте оцінку тільки його діям і вчинкам. Наприклад, можна сказати: «Ви вже двічі не виконали свою обіцянку», але не можна говорити: «Ви – необов'язкова людина».

8. Відбивайте, як відлуння, сенс його висловлювань і претензій. Здається, що все ясно, та все ж: «Чи правильно я вас зрозумів?», «Ви хотіли сказати?..», «Дозвольте я перекажу, щоб переконатися, чи правильно я вас зрозумів чи ні». Така тактика усуває непорозуміння і, крім того, демонструє увагу до людини. А це теж зменшує агресію.

9. У позиції «на рівних» тримайтеся, як на вістрі ножа. Більшість людей, коли на них кричать або звинувачують, теж кричать у відповідь або намагаються поступитися, промовчати, щоб погасити гнів іншого. Обидві ці позиції (зверху – «батьківська», знизу – «дитяча») неефективні. Тримайтеся твердо в позиції спокійної впевненості (позиція на рівних – «доросла»). Вона утримує партнера від агресії і допомагає обом не «втратити своє обличчя».

10. Не бійтеся вибачитися, якщо відчуваєте свою провину. По-перше, це обеззброює партнера, по-друге, викликає у нього повагу. Адже здатні до вибачення тільки впевнені й зрілі особистості.

11. Нічого не треба доводити. У будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи нікому нічого не може довести. Доказ в конфлікті викликає сплеск негативних емоцій, які блокують здатність розуміти, враховувати позицію суперника і погоджуватися з «ворогом». Робота думки зупиняється. Тому потрібен спокійний обмін думками з обговорюваної проблеми. Такий обмін повинен вестися на рівних.

12. Замовкніть першим. Якщо так вже вийшло, що ви втратили контроль над собою і не помітили, як вас втягнули в емоційний конфлікт, спробуйте зробити єдине – замовкніть. Не треба вимагати від «противника» замовкнути. Як правило, така вимога малоефективне або зовсім нездійсненно. Найлегше зробити це самому. Ваше мовчання дозволить вийти з сварки і припинити її. Використовуючи цей прийом, важливо пам'ятати, що мовчання не повинно бути образливим для партнера, не повинно набути

форми кпини, зловтіхи чи виклику. Мовчання має бути спрямоване виключно на об'єкт сварки.

13. Не характеризуйте стан опонента. Всіляко уникайте словесної констатації негативного емоційного стану партнера: «Ну ось, поліз у пляшку... А ти чого нервуєш, злишся?.. Чого ти скаженієш?». Подібні «заспокійливі» слова тільки зміцнюють і підсилюють розвиток конфлікту.

14. Йдучи, не «хлопайте дверима». Сварку можна припинити, якщо спокійно і без всяких слів вийти з кімнати. Але якщо при цьому грюкнути дверима або перед відходом сказати щось образливе, можна викликати ефект страшної, руйнівної сили. Відомі трагічні випадки, викликані саме образливим словом «під завісу».

15. Говоріть, коли партнер охолов. Якщо ви замовкли, а партнер розцінив відмову від сварки як капітуляцію, краще не спростовуйте цього. Тримайте паузу, поки він не охолоне. Позиція людини, яка відмовилася від сварки, повинна повністю виключати все, що б то не було образливе для партнера. Перемагає не той, хто залишає за собою останній вирішальний випад, а той, хто зуміє зупинити конфлікт спочатку, не дасть йому розгону.

16. Незалежно від результату вирішення протиріччя намагайтеся не зруйнувати відносини. Виразіть свою повагу і розташування партнеру і висловіть угоду з приводу виниклих труднощів. І якщо ви збережете відносини і дасте партнеру «зберегти своє обличчя», то ви не втратите його як співробітника.

П'ять ознак «мудрої» поведінки в конфлікті.

1. **«Відкритість» розуму.** Людина з «відкритим» розумом налаштована на розуміння доводів і аргументів, які їй самій не прийшли б в голову. Вона ніби «відкрита» для сприйняття того, чого не бачить сама, займаючи свою позицію. Вона допускає багатоальтернативного підхід і розуміє, що краще мати вибір.

2. **Позитивне ставлення до опонента.** «Мудра» людина на відміну від «незрілої» навіть в конфлікті намагається побачити в супернику друга і кращий бік її особистості. І це розумно, адже завжди легше домовитися з другом, а не з ворогом. Друг не агресивний, налаштований на взаєморозуміння, хоче домовитися, відкритий, не підозрює тебе в нечесних намірах тощо.

3. **Раціональне мислення.** У «мудрої» людини розум контролює емоції. І вона віддається не стихіям і поривам, а дипломатії і тверезим думкам. Вона вміє відділяти свої відносини, емоції від самої проблеми і не змішує їх. Вона вирішує два самостійні завдання. Одне – знайти вирішення конфлікту. Друге – упорядкувати при цьому свої взаємини з опонентом. І важливо зберегти хороші відносини, навіть якщо рішення конфлікту не знайдено. До пошуку рішення можна повернутися і пізніше.

4. **Співпраця.** Типова поведінка (за статистикою вона становить 77 % всіх випадків) в конфлікті – прагнення до односторонніх виграшей, орієнтація на стандартну перемогу, де є переможець і переможений. Тільки орієнтація на рівноправність і співпрацю дає вихід з конфлікту.

5. **Терпимість.** Незріла людина нетерпима до людей, їх

особливостей. Її дратують їхні емоції, нерозуміння, інша позиція або точка відліку, інші цінності. «Мудрий» завжди терпимо. Він визнає право людей бути такими, які вони є, і їх право думати так, як вони думають. Навіть якщо опоненти проявляють деструктивну поведінку, «мудра» сприймає це як біду людини, а не її провину.

Одинадцять «не можна»:

1. Не можна критично оцінювати партнера.
2. Не можна приписувати йому погані наміри.
3. Не можна демонструвати знаки переваги.
4. Не можна приписувати відповідальність тільки партнерові.
5. Не можна ігнорувати його інтереси.
6. Не можна бачити все тільки зі своєї позиції.
7. Не можна зменшувати заслуги партнера і його вклад.
8. Не можна перебільшувати свої заслуги.
9. Не можна дратуватися, кричати, нападати.
10. Не можна зачіпати «больові точки» і уразливі місця партнера.
11. Не можна обрушувати на партнера безліч претензій.

Десять типових помилок людини, що конфліктує.

1. Вона відстоює свою точку зору і не думає, як вирішити проблему.
2. Поводиться негнучко, не здатна змінити тактику, переключитися на інше.

3. Нетерпима до інакомислення, не може перейти на іншу позицію, піти на компроміс.

4. Мислить стереотипно, прагне втиснути рішення в рамки існуючих норм, традицій, правил.

5. Відволікається від основної мети на інші, побічні, йде убік від головної проблеми.

6. Бачить тільки один шлях вирішення проблеми, не допускаючи багатоваріантності в її вирішенні.

7. Працює тільки в предметній області, не може рефлексивно аналізувати і рухатися до взаємодії.

8. Створює перешкоди для вільної творчої полеміки і генерування ідей, зайво критикує, нагнітає страхи та ін.

9. Погоджується з думкою інших, якщо вони поступаються, пристосовуються або йдуть від вирішення проблеми.

10. Боїться ризику.

Як можна запобігти або пом'якшити конфлікт?

Кілька правил:

1. *Проявляйте поступливість!* Для уникнення конфлікту бажаний компроміс. Потрібно на подію, чиюсь поведінку поглянути ширше, як би іншими очима. Можна застосувати і інший прийом: наприклад, менеджеру фірми подумки поставити себе на місце клієнта, який бунтує. Тільки тоді можна зрозуміти іншого. Готовність до поступку завжди пом'якшує конфлікт.

2. *Будьте доброзичливі!* Доброзичливість до обуреного клієнта допоможе обеззброїти його, нейтралізувати його наміри,

розсіяти похмурі думки. Менеджеру не потрібно великих зусиль, щоб дружньо посміхнутися своєму клієнтові.

3. *Дотримуйтесь дистанції!* Коли причиною конфлікту є психологічна несумісність двох людей. Несумісність може бути як взаємної, так і односторонній, кращий спосіб подолати її – збільшити між ними дистанцію.

4. *Цінують наявне!* Для попередження конфліктів важливо усунути причини незадоволеності клієнтів і працівників. Незадоволеність роботою пов'язана з низкою несприятливих чинників: одноманітністю роботи, конфліктами в колективі, неблагополучними відносинами з керівниками, необгрунтованими претензіями споживачів до якості обслуговування.

5. *Будьте психологічно компетентні!* Для запобігання конфліктних ситуацій велике значення має психологічна підготовка працівників

6. *Поважайте себе та інших!* В основі взаємин персоналу фірм повинен лежати принцип взаємної поваги.

7. *Проявляйте самовладання!* Якщо не стримувати зовнішнього прояву емоцій, то постійна запальність може стати серйозною перешкодою в роботі і перетворитися на погану звичку. Щоб проявляти самовладання, працівникові потрібна «професійна маска», привітно – ввічливе вираз обличчя, легка напівпосмішка. Оскільки якщо співробітник буде абсолютно щирим у прояві своїх почуттів, то він ризикує стати мішенню для жорстоких і уїдливих клієнтів.

8. *Вмійте заспокоїти!* Якщо клієнт знаходиться на піку

своїх емоцій, насилу себе контролює, щоб не підвищувати голос і вибирати цензурні вирази, то на перший план виходить здатність менеджера заспокоїти таку людину. Для цього можна запросити обуреного клієнта в окреме приміщення, ізольоване від основного хоча б дверима. До чого іншим клієнтам і менеджерам бути в курсі конфліктних подій? В окремій кімнаті можна сісти поруч з клієнтом і попросити докладно викласти причину його обурення. Під час розповіді бажано показати клієнтові своє співчуття і розуміння. Як правило, обурений клієнт хоче, перш за все, щоб його з розумінням вислухали. «Випустивши пари», розсерджений клієнт обов'язково розслабиться і охолоне, особливо коли побачить співчуття і бажання допомогти.

Раціональна поведінка в конфлікті.

Процес ефективного спілкування суб'єктів конфліктної взаємодії безпосередньо пов'язаний з їх раціональною поведінкою в конфлікті. Відомо, що сплеск емоцій у процесі вирішення спору – поганий «союзник» і, як правило, призводить до загострення ситуації. Емоційне збудження заважає опонентам зрозуміти один одного, воно не дозволяє їм чітко викласти свої думки. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми.

Під технологіями раціональної поведінки в конфлікті ми будемо розуміти сукупність способів психологічної корекції спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктантів, на основі самоконтролю емоцій. Особливе місце в забез-

печенні самоконтролю над емоціями в конфліктній взаємодії займають аутотренінг та соціально-психологічні тренінги, а також формування установок на конструктивну поведінку в конфлікті. Серед подібних технологій можна назвати способи позбавлення від гніву, пропоновані Д. Скотт.

Один з таких способів називається візуалізацією. Процес візуалізації зводиться до того, щоб представити себе, що ти щось робиш або що-небудь кажеш.

Другий спосіб позбавлення від гніву умовно називається «*заземленням*». Він полягає в тому, що ви уявляєте гнів, який входить до вас, як пучок негативної енергії від людини або енергії, що народжується в конфліктній ситуації. Потім ви уявляєте собі, що ця енергія опускається донизу і спокійно іде в землю.

Третій спосіб позбавлення від гніву, пропонований Д. Скотт, – це *проекування* і знищення у формі проєкції. Цей спосіб полягає в тому, що ви випромінюєте свій гнів і проєцируєте його на якийсь уявний екран. Потім ви берете уявну променеву гармату і «стріляєте» в нього. (Це дає вихід бажанням насильницьких дій). З кожним попаданням ваше роздратування слабшає і зрештою зникає зовсім.

І ще один спосіб позбутися від гніву полягає в *очищенні* енергетичного поля, або аури, навколо себе. З цією метою слід встати або сісти і потерти руками над головою, уявляючи собі, що цими рухами ви «очищаєте» енергетичну оболонку навколо цієї частини тіла. При цьому необхідно змусити себе відчувати, що

ви витягаєте з себе роздратування чи інші негативні емоції і потім струшуєте їх з себе.

Оволодіння розглянутими технологіями досягається спеціальними заняттями і тренуваннями. Тому нижче ми зупинимося на деяких прийомах управління емоціями в переговорному процесі по вирішенню конфліктів, які доступні кожній людині і не вимагають спеціальної підготовки. Перш за все, слід пам'ятати про можливі негативні емоційні реакції на гострі ситуації і не допускати їх прояву. Дану технологію умовно можна назвати «емоційною витримкою». Її можна сформулювати у вигляді першого правила самоконтролю емоцій, суть якого зводиться до спокійної реакції на емоційні дії партнера. Коли ваш партнер знаходиться в стані емоційного збудження, ви ні в якому разі не повинні піддаватися дії психологічного закону зараження і не увійти в такий стан самі.

Конфлікти та їх вирішення.

Структура системи винагороди. Важливо, щоб система винагород – подяки, премії, визнання або підвищення по службі – не заохочувала неконструктивну поведінку окремих людей або груп.

Наприклад, якщо винагороджувати керівників відділів тільки на підставі збільшення обсягу проданих товарів, то це може вступити в протиріччя з наміченим рівнем отримання прибутку. Керівники цих відділів можуть збільшити обсяги збуту, пропонуючи без усякої потреби великі знижки і знижуючи тим са-

ним рівень середнього прибутку компанії. Або може спалахнути конфлікт між відділом збуту і кредитним відділом фірми. Намагаючись збільшити обсяг продажів, відділ збуту може не укластися в рамки, встановлені відділом кредитів. Це веде до скорочення можливостей кредитів і, отже, до зниження авторитету кредитного відділу. У такій ситуації кредитний відділ може посилити конфлікт, не давши згоди на неординарну операцію і позбавляючи відділ збуту відповідних комісійних.

Ухилення. Цей метод відноситься до методів міжособистісного стилю вирішення конфліктів. Людина намагається піти від конфлікту. Вона прагне не потрапляти в ситуації, які провокують протиріччя, не вступати в обговорення питань, які загрожують розбіжностями.

Згладжування. Людина проповідує принцип: «Не варто сердитися, тому що всі ми повинні виконувати загальну роботу». «Згладжувач» намагається «невипустити назовні» ознаки конфлікту і запеклості, апелюючи до потреби в солідарності. Така людина зазвичай повторює: «Це не має великого значення. Подумай про те хороше, що проявилось сьогодні». У результаті може настати мир, гармонія і тепло, але проблема залишається. Оскільки немає можливості проявити негативні емоції, поступово може статися розрив.

Примус. Намагаються змусити прийняти чужу точку зору за всяку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших людей, поводить себе агресивно, використовуючи владу для примусу. У цьому випадку конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш більше сильною владою, приду-

шивши свого супротивника, змушуючи його поступитися по праву начальника. Цей стиль ефективний там, де у керівника є влада над підлеглими. Основний недолік цього стилю – придушення ініціативи і творчості у співробітників.

Компроміс. Здатність до розумного компромісу цінується високо, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість швидко вирішувати конфлікти до задоволення обох сторін. Проте використання методу компромісу на ранній стадії конфлікту може перешкодити правильному діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив. Такий компроміс означає згоду тільки для уникнення сварки, якщо при цьому відмовляються від розсудливих дій. Такий компроміс – це задоволення тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що логічно у світлі наявних фактів і даних.

Рішення проблеми. Цей стиль – визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Цей стиль – пошук найкращих варіантів вирішення проблем. Конфлікт розглядається як позитивний початок. У складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація істотні для ухвалення здорового рішення, появу конфліктуючих думок треба навіть заохочувати, але керувати ситуацією. Відомо, що високоефективні компанії зазвичай користуються стилем вирішення проблеми, а не згладжування або ухилення. Вони шукають рішення, поки не знаходять його, не підкреслюючи розбіжностей, але і не роблячи вигляд, що їх не існує.

Поради, які допомагають впоратися зі стресом.

1. Знайте свої сильні сторони.

Ця перша порада може здатися простою, проте, коли нас оточують хижакі, легко забути, до якого типу ви маєте відношення. Це означає, що ви повинні тримати в пам'яті відносні переваги властивих вам характеристик. Наприклад, якщо ви **Вирішальний**, то вам властиво сильне прагнення до завершення розпочатої справи, здійсненню контролю та організації своєї діяльності. Ви знаєте, що не можете довго виконувати стихійні завдання і залишати недороблену роботу. Тому стресові ситуації можуть вирішуватися прямо пропорційно кількості справ, які ви можете завершити, і про які можна потім забути. Вам допоможе план або, принаймні, перелік справ, де галочкою слід помітити питання, які здатні викликати у вас стрес. Вам захочеться будь-якою ціною уникнути невизначеності.

Так буде, якщо ви явно виражений **Вирішальний**. Однак це буває не завжди. Якщо у вас не дуже розвинене ця перевага, тобто якщо ви все ж можете миритися з невизначеністю і недоробленою роботою, тоді стресова ситуація може виникнути від того, що ви не знаєте, що і коли вам робити. Вашою реакцією може стати нерішучість: ви розгубилися і не в змозі визначити, якою справою займатися. У нас це називається «вирішив не приймати рішень», а на практиці така позиція призводить до того, що ви боїтеся зробити якийсь крок. Напруга зростає. Ви лаєте себе за нерішучість. Ті, хто чекають від вас вказівок, розчаровані, і всі глузують над вами, включаючи вас самих.

Ймовірно, тепер ви скажете собі: «Нерішучість слабо вираженого Вирішального так само жахлива, як нерішучість явного Сприймаючого». Однак це не так. Від явного сприймається не отримаєш швидких рішень, про це знають всі, включаючи і його самого. Більш того, сила Сприймаючих полягає в тому, що вони можуть генерувати ідеї і пропонувати нові підходи. Неявно виражений Вирішальний не може запропонувати конструктивний підхід. Явний Сприймаючий насолоджується можливістю вибору, але відчуває напругу, коли обставини змушують його часто приймати швидкі рішення або жити відповідно до них.

2. Прагнути отримати заохочення.

Один з найбільш бажаних варіантів поведінки для тих, у кого та чи інша характеристика виражена слабо, – приймати умови діяльності, які існують в групі.

Є чотири психологічних типу, які постійно опиняються в конфлікті з суспільними нормами: це Інтроверти, жінки- Розумові, чоловіки – Відчуваючі і всі Сприймаючі. Вони перебувають під постійним психологічним тиском, що вимушує їх міняти власну природу.

Всі нагороди – вдома, у школі, на роботі – дістаються їх антиподам. Якщо ви належите до одного з цих типів, то відчуваєте на собі, наскільки легше вирішуються всі питання і частіше радують нагороди, якщо на роботі ви станете грати роль протилежної психологічного типу. Так, Інтроверти, вміло використовують методи Екстравертів протягом робочого дня, легко домагаються загального схвалення. Така поведінка виявляється дієвою якийсь час, проте потім може викликати серйозний стрес. Наба-

гато легше вдається жінкам – Розумовим підкреслювати свою здатність відчувати, а чоловікам Почуттєвим демонструвати свої раціональні сторони. Чимало виграють і ті, хто, належачи до сприймається, можуть грати роль Вирішальних і бути завжди зібраними. Вони набагато виграють і в очах оточуючих, і у власних очах. І чим більше ви знаєте про себе, тим краще ви зможете впоратися із зовнішнім тиском. Не кожен може цього досягти. Наприклад, ті, хто несе в собі чітко виражені риси певного психологічного типу – сильні Інтроверти, – категоричні в своїх звичках і важко йдуть на компроміс. Так само справа йде з яскраво вираженими жінками – Розумовими, чоловіками – Почуттєвими і з усіма Сприймаючими. Здатність прислухатися до своїх антиподів більшою мірою дана тим, чиї типові риси виражені нечітко.

Ми зовсім не пропонуємо, щоб ви намагалися здаватися не тим, що ви є насправді. Ми лише радимо, якщо ви досить гнучкі і не хочете плисти проти течії, адаптуватися до вже усталеному стилю відносин у вашому колективі – ви від цього тільки виграєте.

3. Врівноважується ваші уподобання.

Третій секрет полягає в тому, щоб знайти баланс між власними психологічними установками і терпимим ставленням до інших установок. Наприклад, Екстраверти воліють виводити стрес у зовнішній світ – говорити про нього, залучати до нього інших, витрачаючи на це багато часу. Друге правило: доведене до максимуму, така поведінка сама може стати джерелом стресу. Навколишні можуть перестати помічати Екстраверта, уникати

його. Сам Екстраверт, усвідомивши своє повну самотність, потрапить у ще більш скрутне становище.

Він змушений буде шукати золоту середину між екстраверсією і інтроверсією. Звичайно, він не зможе доповнити свою екстраверсію роздумами і ретельним розглядом події та її наслідків. Це лише дозволить йому вивірити свої відчуття і судження перш, ніж він знову повернеться до екстравертної поведінки. Здатність переходити від екстраверсії до інтроверсії – початок успішного контролю над стресом.

4. Приймайте конфлікт як неминучість.

Конфлікт – це факт життя, який призводить до стресу. Ми не владні змінити реальність. Частково ця реальність виражається в тому, що різні психологічні типи, по-різному реагують на конфлікт, створюють стрес.

Наприклад, чим наполегливіше Екстраверт обговорює конфлікт, тим більше Інтроверт замикає його в собі – до тих пір, поки не відбувається дивна річ. Замкнувшись в собі Інтроверт починає словесно звільнятися від вантажу («Я так втомився від всього цього. Три тижні тому ти був ...»), «Я так втомився від всього цього, шість місяців тому ти сказав...»). Екстраверт, вражений стресом, грюкає дверима і сходить зі сцени.

Почуття власної безпеки керуватиме нами в конфлікті. «Зараз рівень стресу може змусити мене говорити і робити те, про що я буду жаліти: я дуже чекаю перемир'я хоча б до ранку, щоб відпочити. А потім подивимося...» Іноді непогано порахувати до десяти.

Наведемо кілька методів, прийомів для зняття стресу.

Наприклад, метод «**Усвідом найгірший результат**» складається з трьох етапів:

1. Я спокійно проаналізував ситуацію і постарався чітко усвідомити собі можливі негативні наслідки.

2. Уявивши найгірше, що могло статися, я спробував знайти аргументи, які дозволили б мені примиритися з цим.

3. Усвідомивши самий несприятливий результат і примирившись з ним, я почав спокійно обмірковувати рішення.

Коли людина в паніці, вона не здатна зосередитися на вирішенні тієї чи іншої проблеми, однак, змусивши себе подумки прийняти найгірше, вона тим самим скидає вантаж панічного занепокоєння і опиняється в змозі шукати (і знаходити) правильний вихід.

Ділові люди, які не знають, як боротися зі стресами, помирають молодими.

Можна подолати своє занепокоєння приблизно на 90 % завдяки виконанню наступних принципів:

1. Точний опис хвилюючою мене ситуації.
2. Запис можливих дій, які я можу зробити.
3. Ухвалення рішення.
4. негайне здійснення цього рішення.

Якщо ви не приступите до здійснення намічених дій, збір фактів та їх аналіз перетворяться на переливання з пустого в порожнє, на безглузду витрату сил.

У. Джеймс сказав з цього приводу: «Коли рішення прийнято і намічено його виконання, припиніть турбуватися про результати!». Словом, не зупиняйтеся, щоб переглянути своє рішення. Чи не відступайте від наміченого плану. Не губіться в сумнівах. Не озирайтеся назад.

Як ліквідувати 50 % хвилювань, що виникають на роботі? Згідно з новим правилом, співробітник, що представив проблему для обговорення, зобов'язаний підготувати записку з відповідями на чотири наступних питання:

1. У чому суть проблеми?
2. У чому її причина?
3. Які можливі рішення?
4. Що конкретно ви пропонуєте?

У результаті співробітники рідко звертаються до керівника за порадою. Вони зрозуміли – для того, щоб відповісти на запропоновані чотири питання, потрібно зібрати факти й проаналізувати становище. Після цього в більшості випадків потреба в консультаціях керівника відпадає. Правильне рішення «вискакує» само собою, як шматок підсмаженого хліба з тостера. Коли ж консультації все-таки необхідні, на них йде лише третину часу, витраченого у і минулому. Дискусія протікає впорядковано, в логічній послідовності, і в результаті приймається розумне рішення.

«Наше життя є те, що ми думаємо про нього». Ці слова Марка Аврелія можуть змінити вашу долю.

Найважливіше в житті - це вміння виробляти у себе певний умонастрій, позитивне ставлення до навколишнього світу. Інши-

ми словами, слід дбати про вирішення своїх проблем і вживати з цією метою спокійні дії, а не влаштовувати панічну біганину «навкруги» по замкнутому колу. Не дозволяйте собі піддаватися зневірі і думати про поразку, і ви напевно знайдете правильний вихід з будь-якої ситуації.

Великий французький філософ Монтень обрав девізом свого життя такі слова: **«Людина страждає не стільки від того, що відбувається, скільки від того, як вона оцінює те що є».**

Якщо ви засмучені, насамперед, посміхніться широко, весело і від усієї душі, розправте плечі, а потім спробуйте заспівати куплет з якої-небудь веселої пісеньки. Якщо ви не вмієте співати – свистіть, якщо не можете свистіти – мурличьте небудь веселе. Тримаю парі – ви мимоволі повстанете духом. Адже фізично неможливо залишатися сердитим, надівши на себе маску щасливої людини. Це закон природи.

Пропонуємо програму, яку необхідно виконувати щодня. Вона називається **«Тільки сьогодні».**

1. Сьогодні я буду щасливий. Я буду керуватися словами Авраама Лінкольна: «Більшість людей щасливі настільки, наскільки вони повні рішучості бути щасливими».

2. Сьогодні я постараюся пристосувати себе до того життя, яка мене оточує. Я прийму свою сім'ю, свою роботу такими, які вони є, і спробую знайти в них що-небудь позитивне.

3. Сьогодні я подбаю про свій організм. Я зроблю зарядку, буду доглядати за своїм тілом, по можливості, правильно харчуватися. Я постараюся не завдавати шкоди своєму здоров'ю і не

запускати його. Мій організм повинен бути міцним і стійким, щоб я міг радіти життю.

4. Сьогодні я постараюся приділити увагу розвитку свого розуму. Я вивчу що-небудь корисне.

5. Сьогодні я займуся моральним удосконаленням своєї душі. Я зроблю комусь щось корисне, так, щоб він не знав про це. Потім я виконаю, принаймні, дві справи, які мені зовсім не хочеться виконувати. Я зроблю їх просто «для вправи».

6. Сьогодні я до всіх буду доброзичливо налаштований. Я постараюся якомога краще виглядати; одягну те, що мені найбільше йде, буду розмовляти м'яким, тихим голосом, люб'язно поводитися, буду щедрим на похвали. Я постараюся нікого не критикувати, ні до кого не чіплятися і не намагатися кимось командувати або когось виправляти.

7. Я постараюся виконати те, що призначене на сьогоднішній день, адже відразу неможливо вирішити всі проблеми.

8. На сьогодні я окреслю програму своїх справ і запишу, що збираюся робити щогодини. Не обов'язково негайно виконувати цю програму, але я складу її. Це допоможе мені позбутися двох зол – поспіху і нерішучості.

9. Саме сьогодні я півгодини проведу на самоті і постараюся розслабитися.

10. Саме сьогодні я нічого не буду боятися. Я буду відчувати себе щасливим, насолоджуватися красою, любити і вірити, що мене теж хтось кохає.

11. Чи варто мстити своїм ворогам? Наші вороги затанцювали б від радості, якби дізналися, скільки занепокоєння, терзань і неприємностей вони нам доставляють. Наша ненависть завдає їм шкоди, але перетворює наші дні і ночі в кошмари, вимотує, підриває наше здоров'я і псує зовнішність, і, зрештою, скорочує життя. Бажаючи помститися кому-небудь, ви, насамперед, завдаєте шкоди собі, а не своєму ворогові.

Старовинна приказка говорить: дурень той, хто ніколи не сердиться. Але мудрим є тільки той, хто не хоче бути сердитим. **Ніхто не в силах образити і засмутити вас, якщо ви цього не хочете.**

Якщо ви хочете перестати турбуватися і почати жити, **звертайте увагу на хороше і не концентруйте її на поганому.**

Нарешті, оскільки криза завжди пов'язана з емоційною напругою, яке може приводити до дезорганізації поведінки і тонкому расогласованню психічних процесів, то вміння регулювати її – розслаблятися і мобілізуватися – завжди дуже корисно.

Чим сильніше людину «осідають проблеми», тим більшу напругу вона відчуває. Людина – істота неподільна і тому нервова напруга тягне за собою і напругу мускулатури. Така людина, навіть якщо вона не займається будь-якою активною діяльністю, не перестав відчувати втому. Чим вона вища, тим менше вдається зробити і тим частіше роздуми про те, чому так мало сил і що саме стомлює. Цим людина постійно накручує себе і ще більше ускладнює свій стан.

Релаксація заснована на свідомому розслабленні м'язів. А оскільки людина – єдине ціле і психічна напруга веде до підвищеного м'язового напруження, то справедливо і зворотне. Якщо вдається знизити м'язове напруження, разом з ним знижується і нервово, так що стан розслабленості вже саме по собі має психогігієнічний ефект.

Для управління собою в стресових ситуаціях можна рекомендувати і такі методи.

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі. Оцінюйте свою роботу таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити на цьому тижні», «зробити, коли буде час».

2. Навчіться говорити «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи. Поясніть своєму начальнику, що розумієте важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими ви в даний час працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви повинні відкласти до завершення нового завдання.

3. Налагодьте надійні та ефективні стосунки з керівником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть свого начальника поважати ваші пріоритети.

4. Не погоджуйтеся з вашим керівником або з ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги «тягнуть» вас в протилежних напрямках. Попросіть влаштувати нараду з усіма зацікавленими сторонами, щоб з'ясувати питання. Не займайте обвинувальний-агресивної

позиції, просто поясніть, які конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги.

5. Повідомте своєму керівникові або співробітникам, коли ми відчули, що очікування або стандарти оцінки неясні (невизначеність ролей). Скажіть їм, що ви дещо не впевнені щодо ряду конкретних, пов'язаних із завданням питань і хотіли б мати можливість обговорити ці питання з ними.

6. Знайдіть щодня час для відпочинку і відключення. Закрийте двері на п'ять хвилин щоранку, підніміть і обіпріть на щонебудь ноги, повністю розслабтеся, викиньте роботу з голови. Звернімося до приємних думок або образів, щоб освіжити мозок.

Щоб управляти іншими в стресових ситуаціях, можна рекомендувати такі методи:

1. Оцініть здібності, потреби і схильності ваших працівників і спробуйте вибрати об'єм і тип роботи для них, відповідні цим фактором. Як тільки вони продемонструють успішні результати, то підніміть їм робоче навантаження, якщо вони того побажають. У відповідних випадках делегуйте їм повноваження і відповідальність.

2. Дозволяйте вашим працівникам відмовитися від виконання будь-якого завдання, якщо у них є для цього достатні підстави. Якщо це необхідно, поясніть, чому потрібно виконати це завдання, встановіть пріоритети в роботі, дайте необхідний час і ресурси для виконання завдання.

3. Чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальності і виробничих очікувань. Використовуйте двосторонню комунікацію та інформацію своїх підлеглих.

4. Використовуйте стиль лідерства, відповідний вимогам даної ситуації.

5. Забезпечте належну винагороду за ефективну роботу.

Виступайте в ролі наставника стосовно ваших підлеглих, розвиваючи їх здібності і обговорюючи з ними складні питання.

Додаток II. Основні методи психічної регуляції та само-регуляції; захисні механізми психіки.

Захисні механізми (психологічний захист) – сукупність не-свідомих механізмів, функцією яких є «зниження тривоги» (З. Фрейд), «втеча від реальності» (Е. Фромм), збереження цілісності і стабільності особистості шляхом редуції негативних переживань, негативних емоційних станів у стресогенних, конфліктних, фруструючих ситуаціях, що супроводжуються почуттям тривоги. Проблема захисних механізмів була позначена З. Фрейдом і розвинена в роботах представників неофрейдизму, в першу чергу А. Фрейд. Захисні механізми починають працювати, коли виникає внутрішньоособистісний конфлікт.

До основних захисних механізмів відносяться (Мещеряков Б., Зінченко В.):

1. Витіснення – видалення зі свідомості неприйнятних потреб, мотивів у несвідоме; основний механізм утворення несвідомого.
2. Ідентифікація – уподібнення себе до значимого об'єкту (особистості або групи); несвідоме копіювання рис і манер іншого.
3. Регресія – повернення на більш ранній етап розвитку, використання відповідних йому способів реагування.
4. Проекція – приписування іншій людині або об'єкту власних якостей, намірів, бажань.

5. Реактивне утворення – заміна бажаного, але таке, що викликає тривогу почуттів або поведінки діаметрально протилежним, що дозволяє уникнути негативної ситуації або об'єкта.

6. Раціоналізація – виправдання неприйнятних думок, почуттів і дій придуманими, етично прийнятними мотивами.

7. Заперечення – неприйняття події, що відбувається як реальна.

8. Сублімація – перетворення сексуальної або агресивної енергії в культурно прийнятну і суспільно корисну діяльність, часто науку, мистецтво; вся культура, на думку Фрейда, є продукт сублімації.

9. Заміщення – перенесення почуттів і дій, що викликаються однією особою (об'єктом), на інше (другий) через неможливість або небезпечність їхнього прояву стосовно першого.

10. Компенсація – подолання почуття неповноцінності в тій чи іншій області шляхом додаткових зусиль у цій галузі, метою яких є досягнення успіху.

Більшість захисних механізмів породжують психічне спотворення реальності, при цьому не відбувається реальної зміни ситуації або зміни особистості.

Захисні механізми – це фіксована, негнучка стратегія реагування на реальну або уявну загрозу за допомогою дії механізму відчуження (від себе, від своїх життєвих потенціалів, від інших людей, від реальності життя), який «автоматично включається».

Крім захисних механізмів, виділяються *прийоми пристосування* до важких життєвих ситуацій (Обухова Н.):

1. *Пристосування до інституційних аспектів ситуації* (соціальних нормам, громадських установок, правил ділових відносин тощо). Оволодівши цією технікою, людина легко входить у світ права, моралі, культури, праці, сімейних відносин. У звичайних соціальних умовах ця техніка є передумовою успішності, але вона часто не спрацьовує в ситуації соціальних потрясінь, коли різко змінюється спосіб життя країни.

2. *Пристосування до своєрідності і потребам інших людей* може мати велике значення в ситуації соціальних потрясінь. Дослідження показали, що даною технікою найчастіше користуються в кризові періоди розвитку суспільства. Невипадково цією технікою користуються ті, хто пережив тяготи Другої світової війни і післявоєнного часу. Близька до неї ще одна техніка пристосування – турбота про встановлення і підтримання соціальних контактів.

3. *Прийняття на себе ролі і поведінку відповідно до неї.* Цей прийом люди використовують у таких ситуаціях, коли джерелом труднощів і тяжких переживань стають їх власні особистісні властивості (наприклад, сором'язливість або невпевненість у собі, що не дозволяють успішно адаптуватися до нових умов роботи, звернутися за допомогою тощо). В основі цього прийому лежить свідоме використання механізму ідентифікації. Людина знаходить модель для наслідування (це може бути знайомий, що володіє цією відсутньою якістю, герой кінофільму або книги, що втілює впевненість) і у важкій ситуації приймає на себе роль цього персонажа: починає інакше рухатися, по-іншому говорити і навіть по-іншому себе відчувати.

4. *Ідентифікація з більш щасливими людьми або потужними організаціями і об'єднаннями.* До такого прийому вдаються люди, що перенесли багато невдач і розчарувань, причину яких вони зазвичай бачать у відсутності у себе якості «успішності». Ідентифікуючи з процвітаючими людьми, «невдахи» як би доповнюють себе особливими здібностями, а стаючи функціонерами авторитетної організації, не тільки отримують право відчувати свою приналежність до неї і говорити про «наші успіхи», але і насправді починають відчувати себе сильними і діють більш впевнено і успішно.

5. *Визначення меж своїх можливостей* – ця техніка, як правило, використовується при різкій зміні життєвих обставин. Найбільш яскраво вона проявляється у тих, хто став інвалідом. Ці люди змушені різко змінювати спосіб життя. Але спочатку вони «визначають межі своїх можливостей» (як людина, що входить в річку в незнайомому місці, або людина, що йде по болоту), промацують міру збережених здібностей і намагаються компенсувати втрачене. Відзначимо, що до таких же тактик вдаються майже всі люди, які опинилися в нових або ускладнених обставинах.

6. *Антиципіруюча* (від лат. Передбачення) совладання і, що передує печалі – це прийом, яким користуються люди, які мають досвід невдач або очікують неминучого настання важкої ситуації (наприклад, смерті безнадійно хворого родича, власної серйозної операції та ін.) Ця техніка має адаптивне значення: вона дозволяє людям психологічно підготуватися до можливих нелегким випробуванням і заздалегідь намітити способи запобігання нещас-

ливих поворотів долі. Як і будь-який інший спосіб совладання з труднощами, антиципируючу совладаніє може бути як продуктивним, так і непродуктивним – залежно від особливостей життєвої ситуації.

Виділяються *техніки, що застосовуються у разі невдачі* (Обухова Н.):

1. *Знецінення об'єкта* – зниження значимості мети, яку важко або неможливо досягти («Це не найважливіше в житті», «А воно мені треба?»), І спроба вписати сумну ситуацію в історію свого життя як незначний біографічний епізод.

2. *Корекція очікувань і надій*, нерідко набуває форму мінімізації потреб. Безсумнівно, такий прийом рятує від невдач, але він збіднює майбутнє особистості і аж ніяк не піднімає її самоповаги.

3. *Акцептація ситуації* – прийняття її такою, як вона є. Ця техніка цілком доречна для ситуації важкої хвороби або інвалідності, що обмежує можливості людини.

4. *Позитивне тлумачення своєї ситуації*: порівняння себе з тими, хто знаходиться в ще більш незавидному положенні («порівняння, що йде донизу»), згадування про свої успіхи в інших областях і ситуаціях приблизно в такій формі: «Так, я не досяг цього, але зате...» («порівняння, що йде вгору»). Тим не менш, деякі розглянуті техніки і прийоми пристосування і більшість захисних механізмів не призводять до ефективною адаптації. З цієї точки зору вони протиставляються стратегіям совладання і переживання.

Совладання і переживання. *Совладання* – використання волі людини в ситуації, що вимагає сконцентрованості та контролю над собою, своїми думками, бажаннями і почуттями.

За визначенням Р. Лазаруса і С. Фолкмана, совладання з життєвими труднощами є «когнітивні і поведінкові зусилля індивіда, що постійно змінюються, з метою управління специфічними зовнішніми внутрішніми вимогами, які оцінюються ним як такі, що піддають його випробуванню або перевищують його ресурси». Совладання дає таке пристосування до дійсності, яке дозволяє людині задовольнити свої життєві потреби. Вдала поведінка із совладанням, яка підвищує адаптивні можливості суб'єкта, в достатній мірі реалістично гнучка, активна і, на відміну від психологічних захистів, є усвідомленою поведінкою. Вона включає в себе довільний вибір і служить засобом усунення або компенсації перешкод у досягненні мети або самореалізації.

Совладання може бути:

- активним (подолання);
- пасивним (пристосування).

Подолання являє собою стратегію перетворення важких життєвих ситуацій за допомогою матеріальних або символічних дій (комунікації, мова) в просторі зовнішнього світу з метою привести світ у відповідність зі своїми життєвими потребами. Для даної стратегії характерні:

- активність людини в зовнішньому світі;
- вирішення проблеми;
- орієнтація людини на досягнення, на успіх;

- практичне зміна важкій ситуації;
- зусилля і витрати енергії;
- високий рівень саморегуляції;
- пошук інформації;
- інтенсивні роздуми.
- залучення інших людей в орбіту своїх дій.

Пристосування являє собою стратегію совладання, спрямовану на зміну людиною власних характеристик або свого ставлення до ситуації. Пристосування може бути як основною, так і допоміжною стратегією поведінки із совладанням. Для даної стратегії характерні:

- пасивність людини;
- зміна ставлення до проблеми;
- орієнтація на уникнення невдач;
- зміна оцінки важкій ситуації.

Переживання – особлива внутрішня діяльність з подолання життєвих подій, що переривають поступальний рух життя і не вирішуються за допомогою предметно-практичних дій. Для їх вирішення потрібні перетворення, які здійснюються у внутрішньому психологічному світі людини, що знаходиться в життєвій кризі, «спровокованому» важкою або екстремальною ситуацією. Переживання – це особлива робота з розбудови внутрішнього психічного світу. Загальною метою роботи переживання є підвищення свідомості життя, «перестворення», реконструкція людиною власного образу світу як міфу про себе, інших, світу в цілому у просторі та часі його життя (плинності).

Переживання – це відродження з болю, нестями, стану безнадійності, безглуздості і відчаю. У гранично абстрактному розумінні це боротьба проти неможливості жити, проти смерті всередині життя (Василюк Ф.).

Переживання, зрозуміло, може реалізуватися і зовнішніми діями (в цьому випадку вони нерідко носять ритуально – символічний характер, наприклад: перечитування листів померлої людини, встановлення пам'ятника на її могилі, зустрічі ветеранів в річницю боїв тощо). Але основні зміни відбуваються насамперед у свідомості людини, в її внутрішньому просторі (бідкання, перегляд життя і усвідомлення вкладу того, хто пішов, у життя та ін.). Переживання необхідно саме пережити, але завжди розуміючи при цьому, що все в світі відносно і все проходить.

Аутогенне тренування (від грец. *aitos* – сам і *gennaio* – народжую) – психотерапевтичний метод самонавіювання, розроблений німецьким психотерапевтом І. Шульцем (1884-1970) в 1932 р. і використовується для лікування захворювань як функціонального, так і органічного характеру.

Починаючи з 50-х років, інтерес до методу зріс, і мільйони людей стали його активно застосовувати. IV Всесоюзним з'їздом невропатологів і психіатрів в 1963 р. аутогенне тренування була включена в комплексну психотерапію. Можна виділити п'ять основних джерел аутогенного тренування:

1. Практика використання самонавіювання.
2. Емпіричні знахідки староіндійської системи йогів.

3. Дослідження відчуттів людей при гіпнотичному навіювання.

4. Психофізіологічні дослідження нервово-м'язового компонента емоцій.

5. Раціональна психотерапія.

Протягом всієї історії медицини в мисленні лікарів і пацієнтів вкоренилася думка, що хвороба – це результат переважно зовнішніх впливів. Сьогодні доведено, що багато фізіологічних процесів схильні піддаватися психологічному впливу, але механізми цього впливу поки ще гіпотетичні.

Позитивні сторони аутогенної тренування:

простота лікувальних прийомів (набуті навички при проведенні курсів зберігаються все життя);

виражена ефективність психологічного впливу;

допомога в нормалізації вищої нервової діяльності;

допомога в корекції відхилень в емоційній сфері;

допомога в корекції відхилень у вегетосудинній сфері;

підвищення ефективності лікування;

можливість включення в психотерапію при повному збереженні самоконтролю й ініціативи особистості;

активний характер аутогенного тренування вигідно відрізняє його від гіпнозу, в якому пацієнт пасивний, а лікувальний ефект часто супроводжується почуттям залежності від лікаря.

Тренування можна проводити в будь-який час дня. Перед початком вправ тому, хто тренується, в доступній формі пояснюють фізіологічні основи методу і очікуваний ефект.

Перші сеанси проводять в теплому тихому приміщенні, при тьмяному світлі, надалі той, хто займається, в змозі не звертати уваги на ці фактори і може проводити сеанси навіть в автобусі, добре володіючи методикою. Важливо прийняти зручне положення, виключити м'язову напругу. Тренування проводять або сидячи, або напівсидячи, або лежачи. Для більшої зосередженості слід закрити очі.

Сфери застосування аутогенного тренування. Аутогенне тренування ефективно в різних сферах (АГТ протипоказане при психопатії, токсикоманії та деяких фобіях – дисморфофобії, клаустрофобії і агорафобії):

1. *Граничні стани і різного роду неврози.* Лікувальна дія аутогенного тренування краще реалізується при лікуванні неврастенії, особливо при терапії психогенних сексуальних розладів.

2. *Істерії* лікуються поєднанням гіпнозу з елементами аутотренінгу .

3. *Невроз нав'язливих станів* (позитивну дію надають методи відволікання, психологічної десенсибілізації при 1-3 місячному курсі).

4. *Порушення сну* як симптом неврастенії і самостійна форма синдрому. Нормалізація функції сну спостерігається вже в процесі освоєння базисних вправ (м'язової релаксації і дихальних вправ). Аутотренінг дозволяє засинати і прокидатися в заданий час. Для викликання сну проводиться першу вправу (див. нижче) без виведення зі стану спокою. Релаксація переходить в сон. Для пробудження застосовують самонавіювання.

5. *Емоційна нестійкість*, при якій виникають два типи порушень: зниження стійкості домінантних станів і схильність до негативних емоцій. Людина не здатна відчувати два різноспрямовані емоції одночасно, тому показані вправи, які тренують емоційно-вольові процеси, прийоми відволікання і перемикання уваги.

6. *Алкоголізм і деякі інші шкідливі звички*. Аутотренінг допомагає зміцнити вольові якості та інші сторони психіки, такі як впевненість у собі та своїх силах, завзятість і наполегливість у досягненні цілей. Для боротьби з шкідливими звичками, коригування небажаних характерологічних особливостей застосовуються формули: «Впевнений у собі», «Я людям приємний», «Кажу тихим голосом», «Спокійний, завжди спокійний». (Повторювати слід 5-10 разів у спокої або вдаючись до елементів навіювання). Колективна психотерапія алкоголізму спочатку проводиться за методикою емоційно-стресової гіпнотерапії, згодом доцільно переходити до активних форм аутотренінгу, метою яких є придушення потягу до алкоголю, перемикання прагнень та інтересів, мобілізація вольових зусиль, закріплення огиди до алкоголю.

7. *Деякі соматичні захворювання* (наприклад, гіпертонія), так як багато хто з них виникають під впливом перенапруги. Для їх лікування слід виділити психоневрологічний синдром, супутній захворюванню, визначити методи, використання яких буде найбільш успішним.

8. *Хірургія* (для обліку передопераційного стану хворого, виявлення та корекції невротичних реакцій, особливо тривоги і страху, депресивних тенденцій, для виключення післяоперацій-

них психічних розладів).

9. *Зниження почуття тривоги, хвилювання, емоційної напруженості.* Релаксація усуває страх і може бути рекомендована для усунення емоційної напруженості, почуття тривоги, психогенного занепокоєння, у спорті, при операції.

10. *Зниження хвилювання під час публічного виступу.* Рекомендується викликати образи, пов'язані з асоціацією спокою. Перед виступом слід сказати: «Я спокійний». Вийти, зробити вдих і видих і перенести центр ваги на провідну ногу, м'язи інших кінцівок та обличчя розслабити, прийняти спокійну невимушену позу.

11. *Короткостроковий відпочинок і активація сил організму.* За допомогою аутотренінгу можливе усунення сонливості, виклик почуття бадьорості, підготовка до дії. Для цих цілей рекомендується самонавіювання та викликання образів, пов'язаних у даної особистості з активною діяльністю, гніву, люті, викликання відповідних образних уявлень і супутніх їм соматичних проявів. Для швидкого відновлення сил рекомендовано занурення в релаксацію на 5-15 хвилин з самонавіюванням неспання.

12. *Зміцнення волі, мобілізація особистісних ресурсів.* Для цього застосовується метод самонавіювання в стані релаксації. Формули індивідуальні, але короткі і в стверджувальній формі. Наприклад: «Наміри тверді», «Заплановане виконаю».

13. *Прискорення навчання і підвищення ефективності роботи.* Аутотренінг впливає на концентрацію уваги, обсяг пам'яті, біоритми, швидкість відповідних реакцій, оперування даними, здатність розпізнавати сигнали.

14. *Екстремальні ситуації*. Аутотренінг стабілізує емоційну стійкість в екстремальних умовах, сприяє підготовці людини до перебування в екстремальній обстановці, знижує емоційну напруженість, підвищує швидкість адаптації.

Класична методика І. Шульца включає наступні вправи:

1. Вправа на викликання відчуття тяжкості: 3-4 рази на день слід повторювати: «Моя права рука дуже важка», – по 5-6 повторень, і 1 раз: «Я зовсім спокійний». Коли відчуття виникає легко і виявляється чітко, вправу засвоєно.

2. Вправа на викликання відчуття тепла: спочатку слід викликати відчуття тяжкості, потім 5-6 раз сказати: «Моя права рука тепла» і 1 раз: «Я зовсім спокійний».

3. Управління ритмом серцевої діяльності: необхідно подумки навчитися вважати АТ і ЧСС. Спочатку – лежачи, праву руку прикласти до лівої променевої артерії або до серця. Під лікоть підкласти подушки. Спочатку викликати відчуття тяжкості і тепла. Потім 5-6 разів повторити: «Серце б'ється спокійно і рівно» і 1 раз: «Я зовсім спокійний».

4. Оволодіння регуляцією ритму дихання: попередньо виконують 1-3 вправи, потім 5-6 разів повторюють: «Дихаю спокійно і рівно» і 1 раз «Я зовсім спокійний».

5. Вправа на викликання тепла в епігастральній області: спочатку 1-4 вправи, потім 5-6 раз сказати: «Моє сонячне сплетіння випромінює тепло» і 1 раз: «Я зовсім спокійний».

6. Вправа, спрямоване на викликання відчуття прохолоди в області чола: спочатку 1-5 вправи, потім 5-6 разів повторити: «Мій лоб прохолодний і 1 раз: «Я зовсім спокійний».

Коли ці вправи добре освоєні, деякі формули можна замінити: «Спокій...», «Тепло...», «Важкість...», «Серце і дихання спокійні», «Лоб прохолодний», «Сонячне сплетіння тепле». Наприкінці сеансу – руки згинають і розгинають в ліктьовому суглобі 3 рази, супроводжуючи це глибоким зітханням – видихом, слід широко відкрити очі. Кожну нову вправу тренінгу повторюють для засвоєння протягом 2 тижнів по 3-4 рази щодня. На освоєння всієї методики потрібно 12 тижнів.

Все це елементарні вправи. До вищого ступеня аутогенного тренування відноситься навчання яскраво візуалізувати уявлення та занурювати себе в «нірвану». Для цього рекомендується:

1. Вправи, при яких пропонується закрити очі, відводити очні яблука вгору і дивитися, не відкриваючи очей, в точку, розташовану в середній частині лоба.

2. Вправа на візуалізацію уявлень, кольору, образів.

3. Викликання подібного маренню стану інтенсивного занурення, під час якого абстрактні поняття викликали б відповідні зорові образи.

4. Викликання стану сновидного розщеплення свідомості, під час якого людина сама собі задає питання й одержує відповіді у вигляді зорових сновідних образів.

Ребефінг (друге народження) – дихальна методика психокорекції, самодослідження і духовної трансформації, розроблена Л. Орром і С. Рей (1977). Психотехнологія ребефінгу полягає в застосуванні інтенсивного дихання для індукування змінених станів свідомості і внутрішньої роботи з аффірмаціями (твердженнями).

Метод ребефінгу розкриває і усуває приховані осередки пригнічених переживань, звільняє психічну енергію й інтегрує її в поточну життєдіяльність, даючи заряд активності, енергії, радості та гарного самопочуття. Це сучасний метод самопомоги, який за допомогою певної техніки дихання дає людині позитивні і глибоко деталізовані уявлення про його розумі, тілі, емоціях. Ребефінг дає можливість розуму й тілу обережно перебудувати себе таким чином, щоб збільшити відчуття щастя, ефективність діяльності, гарне здоров'я, внутрішню гармонію особистості.

Оскільки ребефінг є «відродженням» (він дає звільнення від того, що було зроблено в житті неправильно), людина заново може пережити ті реальні відчуття і ситуації, які вона відчувала під час свого дійсного народження, і тим самим нейтралізувати глибинні несвідомі причини, що негативно впливають на життя, здоров'я, поведінку, стан. Для оволодіння методом ребефінга, треба кілька сеансів пройти під контролем досвідченого спеціаліста (ребефера), а потім людина може займатися ребефінгом самостійно.

Головними елементами процедури ребефінга є:

- чіткий і циклічне дихання без пауз між вдихом і видихом;

повне розслаблення;

повне увагу до тих відчуттів, які приходять до вас від тіла в даний момент часу;

інтеграція в радості, гнучкість контексту (чіткий подих може автоматичної зміни контексту (способу сприйняття реальності);

абсолютна довіра до процесу ребефінга, до своїх відчуттів, до користі, яку вони принесуть здоров'ю і життю людини.

Дані елементи повинні використовуватися одночасно, реалізуючи трьохетапний принцип ведення процесу:

1) дослідження найтонших змін у своєму тілі;

2) необхідність вдиху через найсильніше почуття;

3) прагнення отримати найбільше задоволення від цього почуття.

У процесі ребефінга використовуються 4 типи вільного дихання:

1) *глибоке і повільне дихання* (використовується для м'якого введення в процес ребефінга, причому може використовуватися не просто повільний вдих, а кілька розтягнутий; при цьому тіло розслаблюється; даний тип дихання корисно використовувати для нейтралізації негативних емоцій);

2) *глибоке і часте дихання*, в два рази частіше і глибше звичайного (використовується для підходу до комплексам несвідомого; видих розслаблений і не контролюється, краще дихати через рот; контролювання видиху може викликати напруження і скорочення м'язів рук, ніг, обличчя, що є проявом внутрішнього

опору і боязні; не потрібно нічому чинити опір, нехай все йде спонтанним процесом);

3) *швидке і поверхнєве дихання* (дозволяє розщеплювати, дробити переживання на шматочки, послабити, швидко подолати неприємні і хворобливі відчуття; допомагає в екстремальних ситуаціях, коли емоція доведена до межі);

4) *поверхнєве і повільне дихання* (вихід з ребефінга).

Застосування всіх типів дихання в процесі ребефінга дозволить досягати «інтеграції», психологічного полегшення і задоволення. Чим більше розслаблений видих, тим вище якість процесу. Щоб розслабити видих, можна зробити вдих більш різким. Дихати бажано грудною кліткою, тому що в її м'язах «накопичено» багато емоцій. Спеціально підібрана музика сприяє більш ефективному проходженню процесу ребефінга.

Іншим хорошим способом саморегуляції є **медитація** (від лат. Teditatio – міркування) – розумова дія з метою приведення психіки людини в стан поглиблення і зосередженості, тілесної розслабленості, відсутності емоційних проявів, відчуженості від зовнішніх об'єктів. Може викликатися різними причинами, як зовнішніми (прийом наркотиків, порушення обміну речовин, гіпоксія, гіпоглікемія), так і внутрішніми (сенсорна депривація, спеціальними вправами). При цьому надходження сигналів через тілесну організацію індивіда блокується або направлено звужується, і свідомість звільняється від думок, образів і почуттів, які пов'язані із зовнішнім світом. Відбувається розширення свідомості до «космічного» .

Людина отримує можливість краще пізнати себе, свої приховані здібності, свій сенс життя, відмовитися від побутових проблем і негативних емоцій.

Методика входження в медитативний стан складається з декількох етапів:

- прийміть зручне положення, можна лягти;
- зосередьтеся на відчутті «Я», можна повторювати своє ім'я;
- почніть регулювати дихання, воно стає повільним, як у сні;
- після установки дихання починаєте знімати внутрішні напруження, розслабляючи тіло, повільно переходите до спостережень за своїми думками;

- сповільнюючи уявний потік, ви робите думки і відчуття в'язкими;

- знову увага на тілі, розслабляєте обличчя, спочатку корінь язика, потім губи, щелепу, брови, шию, плечі, руки і, нарешті, все тіло;

- в розслабленому тілі виникає відчуття тяжкості і тепла;
- доведіть його до максимального рівня;
- доведіть його до відчуття повного зникнення тіла;
- зосереджуєтеся на емоційних образах, фіксуєте на якому-небудь почутті, наприклад, почутті радості, щастя, спокою;

- доводите це почуття до максимального стану;
- заспокоюєте доведені до екстазу почуття і розмивати їх (може з'явитися відчуття в'язкості емоцій);

- почніть зосереджуватися тільки на звуці АУМ (первинної космічної вібрації);

□ підсилюєте звук АУМ, відчуйте, як ця космічна вібрація пронизує і наповнює весь ваш внутрішній світ;

□ всі ваші відчуття, які ще залишилися, занурюються в цю вібрацію;

□ досі звук АУМ і всі попередні стани викликалися якоюсь силою - заберіть її, починайте не хотіти, добийтеся повної відчуженості;

□ постарайтеся тільки відчутти стан «Я є» і по можливості глибше піти в цей стан;

□ нічого не робити, не бажати, не хотіти, не викликати самому стан «Я є» (виникає відчуття абсолютної космічної порожнечі);

□ настає вища реалізація «Я», невідоме раніше стан порожнечі і одночасно відчуття єдиної реальності, безсмертя душі, світу нирвани, рівня існування космічного розуму і вселенського свідомості.

Однак перш ніж зайнятися медитацією, бажано в більш повному обсязі вивчити історію та філософію медитації.

Релаксація (полегшення, розслаблення) – загальний стан спокою, розслабленості при відході до сну, після сильних переживань або фізичних зусиль, а також повне або часткове м'язове розслаблення, що настає в результаті довільних зусиль, наприклад, аутогенного тренування. Можлива довгострокова релаксація (під час сну, гіпнозу, при деяких фармакологічних впливах) і відносно короткочасна, в тому числі періодична релаксація, що чергується з напругою.

У цілому ряді випадків релаксація виявляється необхідною і розробляються спеціальні прийоми її забезпечення. Так, часткова або періодична релаксація – неодмінна умова будь-якої спортивної тренування; релаксація м'язів мовного апарату необхідна для логопедичних коригувальних вправ; загальна релаксація – обов'язкова стадія самогіпнозу тощо. Найбільш відомими способами викликання повної або часткової релаксації є аутогенне тренування, гіпноз і рухова терапія, методи, засновані на біологічному зворотному зв'язку.

Релаксація заснована на свідомому розслабленні м'язів. А оскільки людина – єдине ціле і психічна напруга веде до підвищеного м'язового напруження, то справедливо і зворотне. Якщо вдається знизити м'язове напруження, разом з ним знижується і нервово, так що стан розслабленості вже саме по собі має психогігієнічний ефектом. Техніки релаксації допомагають людині, фізіологічно пристосованому до виживання в дрімучому лісі, прожити краще життя в умовах цивілізації.

Розслаблення не вимагає особливо складних зусиль, але вельми корисно. Розглянемо схему вправ, мета яких – переконатися в тому, що шляхом послідовного зняття тонуру окремих груп м'язів можна домогтися повного розслаблення. Після зникнення м'язового напруження настає свобода від усякої внутрішньої напруженості. Розслаблення допомагає:

- зменшити внутрішній неспокій;
- поліпшити увагу;
- оцінити ситуацію і зосередитися;

- заспокоїти тіло і душу;
- створити сприятливі умови для роботи.

Приклад вправи на послідовне м'язове розслаблення:

1. Сядьте на стілець зручно, не схрещуючи ніг, ступні на підлозі.

2. Розстебніть занадто тугий одяг і не напружуйте ніг.

3. Витягніть кінчики ніг з пальцями вперед, напружуючи м'язи стоп і литок. Зберігайте такий стан 10 сек., потім миттєво розслабтеся. Раптово пасивний рух звільненої ноги дозволяє відчутти зняття напруги. Під час напруження м'язів важливо не послаблювати зусилля, потім, скинувши напругу, ви повинні відчутти приплив крові до м'язів і тепло.

4. Спираючись п'ятами на підлогу, відгинають пальці ніг вгору.

5. Знову напружте м'язи ступень і гомілок. Витримайте так 10 сек., потім на 10 сек. розслабтеся. При виконанні цих дій ви повинні відчувати, як ваші м'язи спочатку напружуються, а потім зігріваються. Випробуйте приємне почуття розслаблення після зняття напруги.

6. Підніміть ноги паралельно підлозі, відгинаючи пальці ніг до себе (як це робили з п'ятами на підлозі). Тепер буде включена нова група м'язів – м'язи стегон. Залишайтеся в такому положенні 10 сек., А потім розслабтеся, дозволяючи ногам раптово впасти. Ваші ступні, гомілки і стегна повинні зігрітися і ви будете відчувати приємне відчуття.

7. Підніміть ноги паралельно підлозі, відгинаючи пальці від себе. Напружуйте ноги протягом 10 сек., А потім розслабте. На цій стадії працюють м'язи нижній частині корпусу. Далі йдуть вправи і для його верхній частині.

8. Підніміть руки паралельно підлозі. Стисніть кулаки і з зусиллям напружуйте всю руку. Робіть це протягом 10 сек., Потім розслабте руки. Повторюйте цю вправу з відкритими долонями і розчепіреними пальцями; після 10 сек. розслабте руки.

9. Витягніть губи вперед у вигляді букви «О» і розкрийте ширше очі, як у пантомімі карикатурно зображують подив. Чи не хмурьте брови, витримайте 10 сек., Потім розслабтеся. М'язи обличчя і ший будуть вам за це дуже «вдячні».

10. Посміхніться якомога ширше і залишайтеся так 10 сек., Потім розслабтеся.

Додаток III. Афоризми (цитати і вислови)

У цьому підрозділі приведені висловлювання відомих людей, які в тому або іншому ступені торкаються психології і педагогіки.

* * *

Всяке життя, добре прожите, є довге життя.

Будь-яка перешкода долається наполегливістю.

Існує три різновиди людей: ті, хто бачить; ті, хто бачить, коли їм показують і ті, хто не бачить.

Л. да Вінчі

Любов погано уживається із страхом.

Н. Макіавелі

Ввічливість породжує і викликає ввічливість.

Даруй світло, і пільма зникне сама собою.

Любов – це усе, що у нас є, єдиний спосіб, яким ми можемо допомогти іншій людині.

Еразм Роттердамський

Звичка всього міцніше, коли бере початок в юних роках; це називаємо ми вихованням, яке є, по суті, не що інше, як хороші звички, що рано склалися.

Ф. Бекон

Якщо у тебе мало ворогів, значить, ти нічого в житті не досяг. Якщо ж їх надто багато, то ти нічого так і не досягнеш.

І. Іванюк

У важкі часи легше пробитися твердолобим.

В.Е. Николайчук

Чим вище підіймаєшся по ієрархічних сходах, тим слизькішими стають її східці.

наслідок принципу Пітера

Добре бути ученим, поетом, воїном, законодавцем і інше, але погано не бути при цьому людиною.

В. Белінський

Вчися знаходити в житті радість – ось кращий спосіб притягнути щастя.

Хун Цзи Чен

Повільний безперервно бореться з бідами усе своє життя.

Гесиод

Насолода тлінна – честь безсмертна.

Прекрасний спокій, небезпечна необачність, мерзотна користь.

Періандр

Від багатства народиться пересичення, від пересичення – пиha.

Солон

Всьому знай міру.

Невдачею не кори – бійся собі того ж.

Піттак

Нещасний той, хто не уміє переносити нещастя.

Біант

Якщо можеш бути орлом, не прагни стати першим серед галок.

Як ні короткі слова «так і ні», все ж вони вимагають найсерйознішого роздуму.

Кубок життя був би солодкий до нудотності, коли б не падали в нього гіркі сльози.

Не закривай око, коли хочеш спати, не розібравши усіх своїх вчинків за минулий день.

Передусім не втрачай самоповаги!

Жарт, як і сіль, повинно вживати з помірністю.

Піфагор

Зла людина схожа на вугілля: якщо не палить, то чорнить тебе.

Анахарсис

Не зневажай нижчих.

Зрадливість долі умій виносити з благородством.

Силою нічого не верши.

Клеобул

Не погрожуй: ця справа не чоловіча.

Хілон

Вдячність – ознака благородства душі.

Езон

Якщо у тебе не буде поганих думок, не буде і поганих вчинків.

З усіх злочинів найтяжче – ця безсердечність.

Не засвоївши пристойності, не затвердишся.

Слово має бути вірним, дія має бути рішучою.

Конфуцій

Хоч погано мені, але це не причина, щоб доставляти страждання іншим.

Есхіл

Багато говорити і багато сказати не є одне й те ж.
Мудрість – рідна мати щастя.

Софокл

Краще бути предметом заздрості, ніж співчуття.

Геродот

Бути хорошою людиною – означає не лише не робити несправедливості, але і не бажати цього.

Все говорити і нічого не бажати слухати є ознака гордості.

Жадність до грошей, якщо вона ненаситна, набагато обтяжливіші потреби, бо чим більше ростуть бажання, тим більші потреби вони породжують.

Заздрісна людина заподіює прикрість самому собі, немов своєму ворогові.

Багато хто, здійснюючі дуже погані вчинки, говорить прекрасні розмови.

Причина помилки – незнання кращого.

Страх породжує лестощі.

Чесна і ганебна людина пізнаються не лише з того, що вони роблять, але з того, чого вони бажають.

Демокрит

Той істинний мудрець, хто багато сказати уміє коротко і ясно.

Аристофан

Жартувати потрібно для того, щоб здійснювати серйозні справи.

Ясність – головне достоїнство мови.

Аристотель

Найбільша витрата, яку тільки можна зробити, – це витрата часу.

Теофраст

Вдячність приємна вчасно.

Вище зарозумілості немає мерзотніше за ваду.

Моральні якості справедливої людини цілком замінюють закони.

Менандр

Сумнів – перешкода успіху.

Біон Борисфеніт

Купуй не те, що треба, а то, що необхідно.

Марк Порцій Катон Старший

Доблесть – завжди усвідомлювати наслідки наших вчинків.

Гай Луцилій

Багатство не зменшує жадності.

Справи важливіші за слова.

Гай Саллюстій Крісп

Грошима потрібно управляти, а не служити їм.

До старості я піклувався про те, щоб добре жити, в старості піклуюся про те, щоб добре померти.

Істина не терпить відстрочень.

Ніщо на світі не заслуговує такої поваги, як людина, що уміє мужньо переносити нещастя.

Цінність доброчесності в ній самій.

Луцій Анней Сенека (Молодший)

Пристойність – це найменш важливий з усіх законів суспільства і найбільш шанований.

Ф. де Ларошфуко

Люди діляться на праведників, які вважають себе грішниками, і грішників, які вважають себе праведниками.

Передбачати – означає управляти.

Чим людина розумніша і добріша, тим більше вона помічає добра в людях.

Б. Паскаль

Якщо ви хочете. Щоб життя посміхалося вам, подаруйте їй спочатку свій гарний настрій.

Б. Спіноза

Немає на світі надмірності прекрасніше, ніж надлишок вдячності.

Щедрість полягає не стільки в тому, щоб давати багато, скільки в тому, щоб давати своєчасно.

Ж. Лабрюйєр

У хорошому вчинку є завжди і доброта, і сила для його здійснення.

Ш.Л. де С. Монтеск'є

Тільки слабкі скоюють злочини: сильному і щасливому вони не потрібні.

Вольтер

Свідомість своєї гідності робить розумну людину скромнішою, але в той же час і стійкішою.

Ф.Д. Честерфілд

Не можна допомогти тому, хто не бажає слухати ради.

Б. Франклін

Добре – це прекрасне у дії.

Ж.Ж. Руссо

Достоїнства людини є коштовні камені, які красивіше грають в оправі скромності.

Є люди, які відносяться до моральності, як деякі архітектори до будинків: на перший план ставиться зручність.

Твердий характер повинен поєднуватися з гнучкістю розуму.

Торг честю не збагачує.

Хочете підпорядкувати собі інших – розпочинайте з себе.

Л. де К. де Вовенарг

Всякий той, що вивчає історію народних лих може переконатися, що велику частину нещастя на землі приносить нещастю.

Якщо хочеш бути багатим, не подумуй збільшити своє майно, а тільки стримай свою жадність.

З усіх пристрастей заздрість найогидніша. Під прапором заздрості простує ненависть, зрада і інтриги.

Люди зазвичай вважають, що краще помилятися в натовпі, чим самотійно йти за істиною.

Багато хто чомусь думає, що несправедливі завоювання менш ганьблять держави, ніж крадіжки – окремих осіб.

К.А. Гельвецій

Бестселер – позолочена гробниця посереднього дарування.

Наша повага до загальних правил моральності і є власне почуття обов'язку.

А. Сміт

Коли справедливість зникне, то не залишається нічого, що могло б надати цінність життю людей.

Тільки радісне серце здатне знаходити задоволення в добрі.

Той, хто не придбав культурних навичок, – грубий.

І. Кант

У тому-то і полягає перевага древніх, що вони у всьому уміли відшукати міру.

Г.Е. Лессінг

Є три види друзів: друзі, які вас люблять, друзі, які до вас байдужі, і друзі, які вас ненавидять.

Насолоджуйся і даруй насолоду, не заподіюючи зла ні собі, ні іншим – в цьому, на мій погляд, полягає суть моральності.

С.Р.Н. Шамфор

Більшість людей більше живуть по моді, чим по розуму.

Багато хто швидше вважає доброчесністю розкаяння в помилках, чим старання їх уникнути.

Г.К. Ліхтенберг

Сподіватися завжди краще, ніж зневірятися.

Й.В. Гете

Іншим людям багатство тільки і приносить, що страх втратити його.

А. Ривароль

Тактовність, делікатність полягає в тому, щоб не робити і не говорити того, чого не дозволяють навколишні умови.

Г.В.Ф. Гегель

Можливо, доброчесність є не що інше, як душевна делікатність.

Обставини мінливі, принципи ніколи.

Слава – товар не вигідний. Коштує дорого, зберігається погано.

О. де Бальзак

У внутрішньому світі людини доброта – це сонце.

Моральність – це цвітіння істин.

У людини є тільки один тиран – нещасття.

В.М. Гюго

Культура і зовнішній лиск – абсолютно різні речі.

Хороші манери складаються з дрібних самопожертвувань.

Р.У. Емерсон

Простота – це те, що найважче на світі; це крайня межа досвідченості і останнє зусилля генія.

Чесність помирає, коли продається.

Ж. Санд

Більшість людей щасливі рівно настільки, наскільки вони до цього пристосовані.

А. Лінкольн

Вдячність – самий прекрасний з квіток душі.

Справжня самоповага полягає в тому, щоб не думати про себе.

Г.У. Бічер

Немає іншої величі, окрім величі виконаного боргу, немає іншої і радощі.

Ж.Е. Ренан

Одна із звичайнісіньких спокус, що ведуть до найбільших лих, є спокуса словами: «Усі так роблять».

Чим краще людина, тим менше вона боїться смерті.

Л.М. Толстой

Хто не йде в університет як в храм науки, той йде в нього як в переддень кар'єри.

Д.І. Писарєв

Думка без моралі – недоумство, мораль без думки – фанатизм.

В.О. Ключевський

Ми маємо тільки те щастя, яке можемо зрозуміти.

М. Метерлінк

Життя – не страждання і не насолода, а справа, яку ми зобов'язані робити і чесно довести її до кінця.

А. Токвіль

Тільки тоді станеш людиною, коли навчишся бачити людину в іншому.

А.Н. Радищев

Людина створена, щоб шукати порядок, щоб внести ясність у свій малий проміжок часу.

І.Г. Гердер

Потрібно йти вперед, все вперед, з життям, яке ніколи не зупиняється.

Е. Золя

Додаток IV. І жартома, і всерйоз...

Власник одного дуже відомого магазину, в якому з великим успіхом йшла продаж окулярів, наставляє сина, як вести розрахунки з покупцями.

– Слухай, синку, як тільки ти підібрав скла і відвідувач запитує про оплату, відповідай: «З вас десять доларів». Потім зроби паузу і придивися до виразу обличчя. Якщо воно не пересмикнулося нервово, тоді продовжуй: «За оправу. Лінзи вам обійдуться ще в десять доларів». Після чого знову затримайся на мить і уважно понаблюдай за покупцем. Якщо і на цей раз жоден мускул на його обличчі не здригнеться, можеш сміливо додати: «Кожна».

– Навіщо ти тримаєш в кабінеті акваріум із золотими рибками?

– Запитує бізнесмен свого колегу.

– Знаєш дуже приємно бачити хоч кого-небудь, хто відкриває рот не для того, щоб просити збільшити зарплату.

– Я чув, ти збагатів! Як це тобі вдалося, П'єтро?

– Дуже просто. Перевозив своїм човном туристів на острів.

– І все?

– Так! Але є маленька деталь.

– Яка?

– Туди екскурсія коштує п'ятсот лір. Назад – у три рази дорожче...

* * *

Журналіст бере інтерв'ю у мільйонера:

– Що допомогло вам добитися успіху?

– Переконання, що самі по собі гроші не грають ніякої ролі. Важлива тільки робота.

– І це переконання допомогло вам розбагатіти?

– Ні, я розбагатів, коли зумів переконати в цьому підлеглих.

Акуратність – це головне, що ми цінуємо в співробітниках, – говорить начальник людині, яка прийшла найматися на роботу. – Ви витерли ноги перед тим, як увійти сюди?

Так, звичайно, сер.

І друге. Більше, ніж акуратність, ми цінуємо чесність. У нас перед входом немає килимка.

На кутку стоїть жебрак з пом'ятою капелюхом в руках. Повз проходить елегантно одягнений містер Браун. Побачивши жебрака, він зупиняється.

– Хелло, Джим, – говорить він, – всі твої колишні колеги по конторі в захваті від того, як мужньо ти висловив свою думку шефу!

– Ти кажеш, що у твого шефа був гарний настрій, коли ти просив про прибавку до зарплати?

– Думаю, що так. Він ледь не помер зі сміху...

– Що таке економіст, Сміт?

– Економіст – це людина, яка знає про гроші більше, ніж ті, хто їх має.

Директор великої фірми вважає, що треба бути готовим до всяких несподіванок. Поруч з новенькою, блискучою лічильної машиною він звелів повісити старі рахівниці в скляному ящику з написом: «У разі екстреної необхідності розбийте скло».

Президент фірми запитує претендента на вакансію:

– Ви володієте есперанто? Справа в тому, що ми ведемо переписку з деякими партнерами на есперанто.

– Претендент, випнувши груди, самовдоволено відповідає:

– Як же я можу не знати?! Я адже десять років там жив.

У м'ясному магазині за спиною продавця висить величезне дзеркало. Експедитор цікавиться у завідувача:

– Для чого вам дзеркало?

– Психологія, дорогий! Хто, як правило, купує м'ясо? Жінки. Так от, дзеркало для того, щоб вони не дивилися на ваги.

Продавець ділиться досвідом з молодим колегою:

– У нас в магазині ведеться облік виключно морський.

– Боже, скільки вчився, а про таке і не чув.

– А це дуже просто: що б не було, а кінці у воду.

Грузин приходить в автомагазин і каже продавцеві:

– Слухай, скоро підходить моя черга. Я тебе дуже прошу, зроби так, щоб машина була кольору «бордо». Я тебе не забуду.

Продавець відповідає:

– Про що мова! Зроблю.

Проходить кілька днів, майбутній автовласник знову з'являється в магазині. Дає продавцю конверт.

– Не я прошу, бабуся просить. Зроби, щоб машина була «бордо».

– Не хвилюйся, дорогий. Все буде, як обіцяв. Через тиждень настирливий клієнт знову з'являється. Знову з конвертом.

Не я прошу, діти просять. – Нехай машина буде «бордо».

Які проблеми! Все в наших руках. Приходь двадцятого, буде тобі машина «бордо»!

Двадцятого клієнт заплатив гроші, підходить до продавця:

Ну, як там моя машина кольору «бордо»?

Все в порядку, дорогою. Зараз сам побачиш.

Після цього продавець обертається до свого помічника:

– Слухай, Гіві, «бордо» – це що? Зелений?

Чоловік продає на базарі шапку і весь час неголосно примовляє:

– Ондатра, ондатра! Ох ти моя ондатра ... Недорого візьму...

– Яка ж це ондатра? Це справжнісінька собака!

– Правильно! А собаку звали Ондатра, що тут незрозумілого?!

– Скільки коштує кішка? – П'ятсот ієн.

– Як? Вчора ви просили за неї сто!

– Так, але сьогодні вона з'їла папугу.

– Шкатулка, яку ви продали минулого тижня, виявилася підробкою. Вона зовсім не зі слонової кістки.

– Не уявляю, як це могло статися, сер. Хіба що у слона був вставною бивень.

Голодний і страждаючий від спраги чоловік повзе по пустелі. Раптом бачить – стоїть торговий ларьок з напоями та їжею. У ларьку – продавець. Подорожній поїв, напився, а потім каже продавцю:

– Хороше містечко для торгівлі? Ти тут, напевно, мільйони зашибаєш!

– Які ще, до біса, мільйони! – Обурився продавець. – Ти перший зупинився. Решта думають, що це міраж, і повзуть далі.

У магазині жінка вибирає мітлу. Одну бере – не підходить, друга пробує – не годиться. Продавець втомився подавати мітли. Нарешті жінка знаходить підходящу.

– Ось цю.

– Вам загорнути або так полетите?

– У вас є книга «Як стати багатим за три місяці»?

– Зрозуміло, сер. Але я б порадив купити ще одну.

- Яку?
- Кримінальний кодекс.

- Ваш чоловік, вочевидь, любить театр?
- Чому ви так вирішили?
- Раніше він містив бар для спортсменів, а тепер це артистичний бар.
- Справа в тому, що актора легше викинути за двері, ніж спортсмена.

У парфумерному магазині молода людина просить показати парфуми для своєї нареченої. Продавщиця показує йому все, що є, і нарешті дістає останній флакон.

– Ось ці – самі чудові духи, прекрасний букет, називаються «Бути може». Ціна – мільйон злотих.

– Мільйон! – Вигукує молодий чоловік. – Матка Боска! За ці гроші я віддав перевагу б не «Бути може», а «Напевно»!

Завідувач відділом одного з найбільших паризьких супер-маркетів говорить новенької продавщиці:

– У нас тут залежалася багато капелюшків, які треба зняти з продажу, так як на них немає попиту. Ніхто з жінок не хоче їх купувати.

Наступного дня, на його превеликий подив, у відділі не залишилося жодної капелюшки.

– Як вам вдалося їх продати? – Запитує завідувач.

– Дуже просто, мсьє! Я виставила їх на окремий прилавок під табличкою: «Тільки для дам з вишуканим смаком!»

У взуттєвій крамниці молодий Франтішек вибирав собі туфлі. Коли підійшов час платити, Франтішек почухав потилицю і каже:

– Забув гроші, у мене тільки десять крон. Не міг би я решта принести завтра?

Продавщиця погодилася. Увечері її чоловік, дізнавшись про цю угоду, обурився і вилаяв дружину за довірливість.

– Не бійся, любий, – відповіла дружина. – Я дала покупцеві дві туфлі на ліву ногу. Так що він прийде обов'язково!

В магазин вбігає клієнтка.

– Купила у вас тиждень тому годинник, а він вже зіпсувався.

Ви ж запевняли мене, що він буде працювати до самої моєї смерті!

– Шкодую, але ви тоді дійсно виглядали дуже погано.

Клієнтка приходить в магазин і скаржиться:

– Вчора я купила ковдру, яка, за вашими словами, виготовлено з чистої вовни, а вдома виявила на ній етикетку: «Сто відсотків бавовни».

– Все вірно, запевняю. Ця етикетка пришита спеціально, щоб ввести в оману моль!

Директор універмагу запитує свого заступника:

– Білл, адже ми давали оголошення, що шукаємо нічного сторожа, чи не так? І які результати?

– Вчора нас обікрали.

У лавку увійшла жінка і попросила показати їй пару рукавичок. Продавець поклав перед нею кілька пар, але жінці не подобався їх колір, і, врешті-решт, він запитав її, який же колір їй потрібен.

– Колір молока і гарячої кави, – відповіла жінка.

Тоді продавець, не бентежачись, спокійно і серйозно запитав:

– А вам з цукром або без цукру?

Навчальне видання

БЕРСУЦЬКИЙ Антон Якович
ЖУКОВ Сергій Михайлович

ЕТИКА І КУЛЬТУРА БІЗНЕСУ
ТА ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

Навчальний посібник
для студентів економічних і управлінських спеціальностей

Редактор А.С. Маранди
Технічний редактор Л.М. Скірневська
Редакція і комп'ютерна верстка В.В. Самойлов
Обкладинка С.М. Жуков

Підписано до друку 29.05.2014. Формат 60x84/16
Папір ксероксний. Гарнітура «Times New Roman»
Ум.-друк. арк. 21,62. Обл.-друк. арк. 13,34
Тираж 300 прим. Зам. № 1787

Оригінал-макет підготовлено в редакційно-видавничій лабораторії
Донецького університету економіки та права
83048, м. Донецьк, вул. Університетська, 77
Тел./факс (062) 377-13-01
E-mail: ril@ukrpost.ua