

***МАРІЯ ЛОГУНОВА***

***СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ***

*Київ*  
*Видавництво*  
*2006*

УДК 35.08 : 316.6  
ББК .....  
Л 69

Рекомендовано до друку редакційною колегією видання „Бібліотека молодого державного службовця” (протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_)

Випуск серії видань „Бібліотека молодого державного службовця” здійснюється у рамках державної Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання”, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 №1444

Рецензенти:

*М.Ф. Головатий*, доктор політичних наук, професор віце-президент-ректор Міжрегіональної академії управління персоналом;

*Л.М. Димитрова*, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри політології, соціології і соціальної роботи Національного технічного університету України „КПІ”.

**Логунова М.М.**

Л 69

Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. – К.: Вид-во....., 2006. – 256 с.- (Б-ка молодого держ. службовця).  
ISBN.....

У книзі подається аналіз соціально-психологічних явищ українського суспільства, розкриваються психологічні особливості індивідуальної і групової поведінки, розглядаються психологічні основи управлінського спілкування та здійснення управлінського впливу не тільки в теоретичному, але й в практичному зрізі. Особлива увага приділяється питанням налагодження ефективної взаємодії в системі “органи державної влади - громадяни”, формуванню позитивного іміджу державної влади та її представників.

Для державних службовців, управлінців, а також студентів ВНЗ управлінського спрямування.

УДК 36.08 : 316.6  
ББК.....

ISBN...

© М.М. Логунова, 2006

## Зміст

Передмова.....	4
<i>Розділ 1. Українське суспільство як об'єкт управлінського впливу: соціально-психологічний вимір.....</i>	<i>7</i>
<i>Розділ 2. Психологічні чинники суспільного розвитку.....</i>	<i>23</i>
<i>Розділ 3. Психологічні особливості поведінки людини: індивідуальні виміри.....</i>	<i>37</i>
<i>Розділ 4. Психологічні закономірності групової поведінки.....</i>	<i>56</i>
<i>Розділ 5. Лідерство як соціально-психологічний феномен.....</i>	<i>67</i>
<i>Розділ 6. Психологія управлінського спілкування і здійснення управлінського впливу.....</i>	<i>94</i>
<i>Розділ 7. Імідж державної влади та її носіїв: шляхи досягнення.....</i>	<i>121</i>
Психологічний практикум.....	150
Тести.....	150
Практичні поради для державних службовців.....	185
Рекомендації щодо самовдосконалення особистості.....	223
<i>Додаток. Зі скарбниці світової думки.....</i>	<i>254</i>

## **Передмова**

Державна служба як складний і специфічний вид управлінської діяльності висуває різноманітні вимоги до державних службовців залежно від їх посад, характеру та змісту роботи, яку вони виконують. Це досить широкий набір професійних, організаційних, морально-етичних, культурних якостей, норм і принципів поведінки, з яких складається образ державного службовця, культура його управлінської діяльності.

Проте нерідко ми є свідками того, коли перебуваючи в однакових умовах, використовуючи приблизно однакові методи роботи, володіючи майже однаковим рівнем знань і досвідом, державні службовці досягають різних кінцевих результатів. Не в останню чергу така ситуація є наслідком сформованої в них культури управлінської діяльності, що виявляється в умінні працювати з людьми, враховувати умови навколишнього суспільного середовища та діяти не тільки відповідно до потреб, але й до викликів часу.

Формування ефективних взаємовідносин у державно-управлінській діяльності, яка передбачає постійні контакти у сфері “людина–людина”, “людина–колектив” великою мірою залежить від врахування психологічних закономірностей, які діють у системі суспільних відносин і володіння державними службовцями психологічними засобами управлінського спілкування і впливу. Це є важливою складовою культури державного управління.

Для того, щоб бути результативною або, у крайньому разі, розраховувати на успіх, управлінська діяльність має виходити з усвідомлення реальних соціально-психологічних явищ, які супроводжують економічні, політичні, духовно-ідеологічні процеси суспільного розвитку. Тільки на основі врахування співвідношення управлінських зусиль влади і внутрішніх тенденцій розвитку суспільства, у тому числі й соціально-психологічних, можна уникнути такого небажаного для соціального середовища “конструювання”, яке не відповідає його природі. Ф. Гегель у “Філософії історії” писав про “хитрість розуму”, що проявляється у виявленні загального за частковим, індивідуальним. На його глибоке переконання, у всесвітній історії внаслідок діяльності людей інколи отримуємо дещо інші результати, ніж ті, на які розраховували. У цьому полягає “іронія історії”, яка немовби глузує з тих, хто хоче нав’язати соціальному середовищу шляхи перетворень, без урахування притаманних йому внутрішніх закономірностей і тенденцій.

Система державного управління для того, щоб бути результативною, має базуватися на виявленні й врахуванні цих закономірностей, передусім економічного, політичного, соціально-психологічного характеру. Знання і використання їх в управлінській сфері – важлива складова культури державно-управлінської діяльності.

Становлення демократії з виборністю, змагальністю та конкуренцією політичних сил також вимагає певного рівня психологічної готовності управлінської еліти, щоб діяти і підтверджувати своє право на керівництво суспільством в умовах відкритості, прозорості, гласності. Якщо в часи попередньої радянської системи функції так званого “добору і розстановки” управлінських кадрів різного рівня (від низового до найвищого) належали виключно партійним органам, які контролювали процес просування наверх за допомогою розгалуженої системи норм, правил, процедур, критеріїв, то в нинішніх умовах посилюється, і це об’єктивно, роль соціально-психологічних якостей управлінського персоналу. Саме тому ця книга присвячена аналізу соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності в органах державної влади.

Автор переконана в тому, що результативна діяльність в сфері державного управління – це діяльність, побудована на усвідомленні реальних соціально-психологічних явищ, які супроводжують процеси суспільного розвитку, знаннях психологічних особливостей індивідуальної і групової поведінки, психологічних основ управлінського спілкування та здійснення управлінського впливу. Організована на таких засадах управлінська діяльність сприятиме налагодженню ефективних взаємовідносин державних службовців з громадянами та формуванню позитивного іміджу влади і її представників.

Усі ці питання розглядаються у розділах книги. Крім того, посібник містить багатий практичний матеріал, зокрема психологічні тести ( на визначення типу темпераменту особи, стилю управління, уміння слухати та ін.); практичні поради для державних службовців ( стосовно розвитку харизматичних якостей особи, підготовки керівних рішень, побудови виступу, організації наради тощо); рекомендації щодо самовдосконалення особистості ( як ефективно користуватися пам’яттю, керувати своєю увагою, виховувати в собі волю, розвивати власні творчі здібності, схилити людей до своєї точки зору і таке інше).

Сподіваємося, що це видання дасть змогу не тільки розширити Ваш кругозір, здобути знання в сфері психології управлінської діяльності, а й стане Вашим надійним порадиником в процесі практичної професійної діяльності на благо громадян і процвітання української держави.

## Розділ I. Українське суспільство як об'єкт управлінського впливу: соціально-психологічний вимір.

Розбудова демократичного суспільства з ефективною ринковою економікою значною мірою є наслідком ефективної управлінської діяльності. Про це переконливо свідчить досвід країн, що пройшли аналогічний нинішньому українському періоду шлях від тоталітарних та авторитарних політичних режимів до демократії. У цьому контексті значення діяльності управлінського корпусу важко переоцінити.

Процес управління, діяльність управлінської еліти з позиції соціальної психології розглядається як взаємодія управлінської еліти і народу, спрямована на забезпечення активної та скоординованої участі народних мас у досягненні визначених елітою стратегічних цілей. У нашому випадку – становлення в Україні незалежної, суверенної, демократичної, правової, соціальної держави з розвиненим громадянським суспільством<sup>1</sup>. Це той соціально-психологічний резерв, який виступає важливою складовою частиною загального суспільного поступу і який, поки що, не до кінця задіяний у процесі соціально-економічного і політичного реформування українського суспільства.

Як свідчить історія, і наша в тому числі, ефективність вирішення складних соціально-економічних і політичних завдань залежить від якості управлінської еліти, яка планує і реалізує масштабні перетворення суспільного життя, від її здатності у своїй діяльності по управлінню суспільними процесами керуватися законами суспільного розвитку, знати пануючі суспільні настрої, очікування, потреби та інтереси тощо.

Сучасне українське суспільство являє собою комплекс складних соціально-психологічних процесів і явищ. Вони зумовлені як позитивними, так і негативними наслідками тих радикальних змін, які розпочалися в

Україні наприкінці 80-х рр. минулого століття і продовжуються до нині. А саме:

- економічними і політичними реформами, які неоднозначно позначилися на розвитку українського суспільства в цілому і становищі більшості груп населення зокрема, кризовими соціально-економічними і політичними явищами;
- розвитком демократії, гласності і як наслідок політико-ідеологічної багатоманітності та невизначеності;
- руйнацією усталених стереотипів, установок суспільної свідомості, норм і традицій, суспільної моралі, що насаджувалася попереднім політичним режимом;
- відходом держави від патерналістської опіки громадян і невідповідністю більшості з них діяти самостійно, ініціативно, підприємливо, ризикувати і нести відповідальність за результати власної діяльності й вибору;
- поширенням корупції, злочинності та їх негативними впливами на морально-психологічний клімат суспільства;
- кризовими явищами у сфері культури, духовності тощо.

Процеси, які відбуваються в українському суспільстві у самому загальному плані визначаються як *системні зміни*, оскільки вони стосуються всіх сфер суспільного життя і його підсистем – власності, влади, політичної системи, соціальних, духовних відносин, способу життя людей тощо.

Масштабність означених змін, їх якісна різноманітність, поширеність на сфери суспільного буття викликали потребу в застосуванні відповідної термінології, за допомогою якої можна охарактеризувати сучасний стан українського суспільства. Найчастіше його визначають як *перехідне*.

Проте, деякі науковці вважають, що це чергова „міфологема”, яка цілеспрямовано, пропагандистськи втілюється в суспільну свідомість. Такої точки зору дотримуються, зокрема, Г.Г.Поцещов<sup>2</sup>, А.О.Ручка<sup>3</sup> і деякі інші дослідники. Останній, зокрема, вважає, що для перших років незалежного існування української держави, коли панували романтичні сподівання на швидку побудову „суспільної системи, де демократія, свобода, а головне – добробут людей будуть досягнуті дуже швидко”, таке термінологічне визначення певною мірою було виправданим<sup>4</sup>. Сьогодні ж, в умовах затягування перетворень правильнішим є такий термінологічний вимір, як „системна трансформація суспільства”.

Цієї позиції дотримується і М.І.Михальченко. Він вважає, що процеси, які відбуваються в Україні, є проявом глобальних світових змін другої половини ХХ ст., які характеризуються трансформацією класичних капіталістичного і тоталітарно-соціалістичного суспільств у соціально-економічну систему нового типу<sup>5</sup>. Україна, вважає вчений, як складова частина глобального світового простору теж змінилася. Свідченням цього є набір глибинних, базових ознак перетворень, які вказують на те, що зміни відбуваються: наявність приватної власності, Конституції незалежної держави, реального виборчого права, обрання Президента, парламенту, місцевих органів самоуправління; закріплення розподілу гілок влади; свобода діяльності засобів масової інформації тощо. Кожному із зазначених вище показників, на жаль, поки-що притаманні протиріччя і недоліки, що певним чином зменшує їх „позитив”, призводить до інших результатів, ніж ті, на які суспільство очікувало. Усе це є наслідком

<sup>1</sup> Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України 28 червня 1996 р. – К.; 1996. – С. 4.

<sup>2</sup> Поцещов Г.Г. Страна, в которой нет новостей внушает подозрение// День. – 2001. – 10 січ.

<sup>3</sup> Ручка А.О., Костенко Н.В., Сокова Л.Г. Мас медіа і культура в контексті соціетальних перетворень//Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Монографія. – К., 1999. – С.541.

<sup>4</sup> 3. Там само. – С.542.

<sup>5</sup> 4. Михальченко Н.И. Украинское общество: трансформация, модернизация или лимитроф Европы? – К., 2001. – С.5.

непослідовності здійснення соціально-політичного і економічного реформування українського суспільства, а не самих трансформацій.

Таке визначення сучасного українського суспільства можна вважати обґрунтованим і правомірним. Воно ніяким чином не заперечує такі його ознаки, як змінність, невизначеність, перехідність. Що ж до перехідності, то її замість виявляється у відході від минулого, попереднього стану українського суспільства, який стабільно підтримувався протягом тривалого часу (централізована одержавлена економіка, відсутність громадянського суспільства, державна несамостійність, формальна демократія, політична несвобода, заідеологізованість духовної сфери) до суспільної системи на кшталт розвинених західних демократій (ринкова економіка, правова, соціальна держава з розвинутим громадянським суспільством, реальна фактична демократія, не заідеологізована духовна сфера і т.д.).

Досвід зарубіжних країн, які пройшли етап трансформаційних перетворень, свідчить про важливу роль, яку відіграють в еволюційних процесах соціально-психологічні закономірності, що діють у сфері суспільних відносин. Зокрема, темпи і спрямування економічних та політичних реформ значною мірою визначаються мірою готовності до них широких соціальних верств населення, наявністю у них бажання та волі до змін.

Кожному народу, так само як і окремим людям, притаманні певні суспільні настрої, цінності, ментальність, тобто певна соціальна психіка з усім набором властивостей, функцій, процесів. Саме вона постає головним регулятором подій у переломні періоди історичного розвитку. На соціальній психіці певного конкретного соціуму базуються само організаційні суспільні процеси, які є основою його еволюції. Дослідники в галузі соціальної психології наголошують, що чим менше враховується даний соціально-психологічний феномен, тим тривалішою може бути суспільна криза.

Аналіз управлінських рішень, прийнятих в Україні за роки її незалежного розвитку, свідчить про те, що вони розроблялися, і приймалися в умовах відсутності достатнього обсягу об'єктивного психологічного аналізу процесів та явищ громадсько-політичного життя насамперед, їхньої глибинної природи. Це стосується зокрема міри готовності суспільства до тих чи інших змін в економіці, політиці, соціальних відносинах тощо.

Водночас події і факти останніх років дають психологам достатньо підстав для висновків про складність і напруженість загальної психологічної атмосфери українського суспільства.

Специфікою перехідного етапу суспільного розвитку є складність, невизначеність його духовно-ідеологічних засад, як наслідок соціально-економічної, а часто і політичної нестабільності; руйнування, а то і втрати ідеологічних орієнтирів; нестійкості морально-етичних норм. Соціально-економічні трансформації супроводжуються змінами в системі соціальних орієнтирів населення, пріоритетів у відношенні людей до своїх індивідуальних потреб, інтересів суспільства і держави. Це, у свою чергу, породжує глибокі протиріччя у всіх сферах соціального життя, кардинально змінює суспільство.

В Україні ситуація ускладнюється тим, що тут відбувається перехід від суспільства, в якому усім його членам були прописані жорстко задані правила і моделі поведінки до суспільства, де визначальними мають стати механізми соціального регулювання, засновані на індивідуальному виборі та індивідуальній відповідальності, особистих цінностях і перевагах. Усе це відбувається за відсутності у громадян достатнього рівня підготовки. Тому подолання соціальних протиріч і формування стабільності суспільного організму потребує не лише достатнього часу, але й обережності у виборі засобів управлінського впливу, оскільки справа стосується людей, їх почуттів, емоцій, настроїв, переживань.

Серед факторів, які суттєво впливають на соціально-психологічну атмосферу українського суспільства на етапі його трансформації виділяють такі чинники:

- ◆ *Відсутність* чітко визначеної орієнтації соціально-політичних інститутів і населення в цілому на спільну мету - соціально-політичну трансформацію суспільства. До цих пір у середовищі політичної еліти України точаться дискусії навколо того, куди прямує українське суспільство, що ми будемо, у чому полягає зміст національно-державницької ідеї тощо. „Не знаючи кінцевої мети, - каже стародавня мудрість, - не можна наважитись; не наважившись, не можна мати твердий дух; не володіючи твердим духом, не можна бути спокійним”.
- ◆ *Не сформованість* системи життєвих цінностей, які визнаються переважно більшістю населення як моральні основи життєдіяльності й виступають водночас регуляторами соціальних дій людей. Виходячи з домінування в поведінці індивідів певної системи цінностей зарубіжні науковці виділяють такі умовні групи людей: „ретрогради” (песимістичні, розчаровані, пасивні, соціально-неорієнтовані громадяни, переважно патерналісти); „переможці” (так звані „вовки в суспільстві”, які беруть від нього все, що можуть, амбітні, покладаються лише на себе); „традиціоналісти” (дещо подібні до перших, однак вірять в певну систему цінностей, реалісти, схильні до соціальної активності); „новатори” (активні, відкриті до інновацій, цінують свободу, індивідуальність, ініціативність, орієнтовані на перспективу); „істеблішмент” (оптимісти, орієнтовані на прогрес, толерантні, наділені високою відповідальністю). Основу суспільної трансформації складає чисельне переважання трьох останніх названих груп (в Угорщині, наприклад, вони становлять близько 80%, у Польщі – більше 60% всього дорослого населення). Виходячи з даних моніторингу українського суспільства, який здійснюється Інститутом соціології НАН України починаючи за 2004 р., можна зробити висновок, що такі соціально активні, прогресивно орієнтовані, не патерналістські групи поки-що в українському суспільстві не є визначальними.
- ◆ *Роз'єднаність* (економічна, регіональна, партійна, ідеологічна) національної еліти України і, як наслідок, низька суспільно корисна дієздатність, неспроможність до об'єднання на основі єдиних цілей, загального

суспільного блага. Звідси – внутрішня конфліктність еліти, відсутність налагоджених міжелітних зв'язків, домовленостей, узгодженість у діях, міжелітна конфронтація.

- ◆ *Слабкість і суперечливість* функціонування соціально-економічних і політичних інститутів, що позначається на характері й спрямованості процесів соціально-економічної трансформації українського суспільства (як приклад, протиріччя і постійні конфлікти між різними гілками влади, неефективність законодавчо-правової бази тощо). У наявності розходження між декларованими цінностями реформування суспільства і реальною практикою їх здійснення.
- ◆ *Руйнування* ідеологічних підвалин попередньої суспільної системи, усталених моделей життєдіяльності і формування нових ідеологічних цінностей, моделей поведінки, що не могло не позначитися на загальному стані масової суспільної свідомості.

Досвід країн, які пройшли у своєму розвитку періоди радикальних соціально-економічних перетворень свідчить про те, що зміни, які при цьому відбувалися, зазвичай спочатку супроводжувалися ентузіазмом, піднесенням творчих сил народу (перші 2 – 5 років), а потім, якщо процес перетворень затягувався – песимізмом, розчаруванням, зневірою, апатією. Україна в цьому плані не стала винятком. Спроби реформування економіки, які здійснювалися в нашій державі протягом останніх чотирнадцяти років, на жаль, не завжди були вдалими і призвели до погіршення загальної соціально-економічної ситуації та зниження життєвого рівня широких верств населення.

Через об'єктивні і суб'єктивні причини руйнівні процеси в окремих сферах життя українського суспільства затяглися і до 2004 р. переважали над конструктивними. Як наслідок – в економіці, наприклад, систематично зменшувався національний прибуток; ледь-ледь вдалося призупинити спад виробництва; складне становище продовжує залишатися в сільському господарстві; скоротились інвестиції; фінансово-кредитна система не виконує стимулюючу роль у розвитку виробництва. За даними економічної статистики Україна за роки незалежності втратила майже половину свого промислового і сільськогосподарського потенціалу.

Усе це не могло не позначитися на сфері соціальних відносин. Як свідчать дані соціологічного моніторингу українського суспільства, показовим стали: майнова нерівність (українське суспільство поступово ставало все більше біполярним, причому із значним переважанням числа тих, хто опинявся за межею бідності); зубожіння мало захищених верств населення (особливо пенсіонерів); соціальна напруга (у суспільстві взагалі та в окремих регіонах зокрема).

Кризові явища зачепили і сферу духовної культури. Знецінилися фактори, які в умовах стабільного розвитку держави гарантують їх носіям соціальну захищеність (рівень освіти, професійна компетентність поки що не забезпечують їх власникам необхідний життєвий рівень, як наслідок – зниження їх суспільної престижності). З кожним роком все більше втрачають своїх прихильників ідеологічні цінності попередньої радянської системи, у той час як нові цінності та ідеали ще не утвердили себе як домінуючі. Вакуум, що утворився, заповнюють різні зразки “маскультури”. Тривожним є той факт, що під впливом економічної кризи попередніх років поступово почала втрачати своїх прихильників ідея національної державності.

Усе це позначилося на загальній психологічній атмосфері українського суспільства. За даними опитувань, проведених Українським центром економічних і політичних досліджень, у 2000 році лише 9,8% наших співвітчизників відчували себе щасливими, а 22,7% – були задоволені життям, водночас як незадоволених умовами свого існування нараховувалось 53% громадян України, близько 7,5% респондентів заявили, що відчують себе нещасними<sup>1</sup>.

Протягом всіх років незалежності України соціологи фіксували переважання серед населення головним чином негативних почуттів, таких як роздратованість, розчарування, апатія, тотальна недовіра, тривога, страх, втрата віри в майбутнє, ностальгія, розгубленість.

Е неефективність діяльності владних структур зі створення умов для нормальної життєдіяльності суспільства призвели до різкого зниження рівня довіри населення до всіх, без винятку, інститутів політичної системи України, у тому числі й органів державного управління. Більше того, як засвідчували результати громадських опитувань, певна частина населення взагалі сумнівалася в спроможності Української держави забезпечити самостійний, незалежний розвиток, а самих українців – здійснювати управління державою.

Недовіра за всіх умов є вкрай негативним і деморалізуючим людську активність чинником. Він сковує людину, не дає їй можливості активно включитися у суспільні відносини, ставити перед собою цілі, адже будь-яка активність передбачає (як передумову) наявність довіри до оточення.

*Феномен довіри* – одне з найважливіших соціально-психологічних явищ, від розвиненості якого залежать стан справи у суспільстві взагалі. Відомий вчений дослідник Ф.Фукуяма у своїй книзі “Довіра: соціальні доброчесності і творення процвітання” наголошує на тому, що національний добробут і конкурентоспроможність обумовлені певним рівнем довіри, характерним для того чи іншого суспільства. Довіра розглядається як очікування суб'єктом усталеної, чесної, орієнтованої на спільні цінності поведінки з боку інших членів суспільства. Переважання у суспільстві довіри породжує соціальний капітал<sup>2</sup>.

*Розчароване, невдоволене діяльністю попередньої влади українське суспільство виставило їй свою оцінку під час президентських виборів 2004 р., продемонструвавши безпрецедентну за своїми масштабами громадянську*

<sup>1</sup> Шангина Л. Народ золотой середины?: Эскиз социально-психологического портрета// Зеркало недели. – 2000. – 4 берез. – С.3.

<sup>2</sup> Бусова Н.А. Культурные корни социального капитала// Социол. исслед. – 1999. – №8.

активність за відстоювання свого права на вільний вибір. За даними опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології, майже кожен третій громадянин України, а точніше 31% населення країни взяли участь в мітингах і акціях протесту проти фальсифікації результатів виборів<sup>1</sup>. “Помаранчева революція” (таку назву отримали події листопада – грудня 2004 р. в Україні) не пройшла безслідно ні для держави, ні для суспільства. Вона, попри всі інші важливі для країни наслідки, не могла не вплинути на масову суспільну свідомість населення. Смысл революції в тому, зазначав Ж. Де Местр ще в XVIII столітті, - щоб постійно нагадувати суспільству: воно не зможе існувати безкінечно довго в мирі і спокої, якщо в ньому буде панувати зло і несправедливість, неправда, приховані під зовні пристойними формами. У результаті “помаранчевої революції” відбувалося те, що можна образно назвати “десакралізацією” влади як соціального явища (втрата нею утаємниченості, ореолу сили і страху). В свідомості населення сформувалося розуміння, що перед викликом суспільства, його силою, організованістю владі важко вистояти, що на неї можна реально впливати. Показово, що через рік після Майдану від таких форм впливу на владу як акції протесту, громадяни потенційно не схильні відмовлятися<sup>2</sup>.

Ще одним здобутком “помаранчевої революції” стало зростання, порівняно з попередніми роками, віри людей у власні сили. За даними опитування, проведеного Інститутом соціальної та політичної психології АПН України влітку 2005 р. майже третина опитаних вважала, що ситуація в країні залежить саме від них (у західних областях України таких респондентів було більше половини)<sup>3</sup>.

Кредит довіри до представників нової влади, завищені очікування щодо їх спроможності реалізувати надії суспільства на швидкий прорив в соціально-економічній сфері – це ті настрої, які були характерними для перших місяців діяльності нового Президента і сформованої ним виконавчої влади в центрі і на місцях. Як каже народна мудрість, кому багато дано, з того і більше вимагають.

Проте переломні періоди суспільного розвитку тим і не передбачувані, що вони, як правило, характеризуються мінливістю політики і процесів, що відбуваються. Таким історичним етапам властиві різкі, часто протилежні зміни суспільних настроїв, почуттів. У такі часи спостерігається підвищений рівень емоційності, оскільки у сферу активної діяльності, як правило, протестної включаються маси людей (десятки, а то і сотні тисяч). Саме емоційне піднесення керує вчинками людей, зумовлює їх оцінкові судження, формує завищені очікування. А коли суспільні очікування не задовольняються – існує реальна небезпека різкої зміни почуттів, емоцій на протилежні.

Не стало виключенням у цьому плані й українське суспільство. У міру розчарування населення економічною політикою нової влади, відсутністю помітних результатів боротьби з корупцією, кадровою політикою намітилась тенденція зниження рівня довіри до влади. Криза у владній команді, гучні відставки, скандали, поява негативної інформації, що супроводжувала їх, спричинили різке падіння довіри населення до влади взагалі та її інститутів зокрема (Кабінету Міністрів, Верховної Ради). Згідно з даними опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології наприкінці жовтня – на початку листопада 2005 р. 68,5% респондентів заявили, що вони “розчаровані діями влади”<sup>4</sup>.

Серед суспільних інститутів найвищим рівнем довіри громадян протягом останніх років стабільно користується церква (їй довіряють понад 61% населення України). Найнижчі рівні довіри соціологами Інституту соціальної та політичної психології зафіксовані у політичних партіях, яким довіряють близько 13,6% (недовіряють 60,6% населення) і місцевих органів влади (відповідно 18,3 і 63,2%)<sup>5</sup>.

Більшість громадян України не сподіваються і на радикальну зміну ситуації в країні після парламентських виборів 2006 р. У тому, що ситуація не зміниться впевнені 40,2% опитаних Українським центром економічних і політичних досліджень ім. О.Разумкова<sup>6</sup>. Досить песимістичними виглядають також оцінки громадянами власних перспектив після виборів. Лише 15,9% задіяних в опитуванні наших співвітчизників сподіваються, що їх життя після виборів змінить на краще, водночас як 52,3% впевнені в зворотному.

Унаслідок таких соціально-психологічних настроїв можна очікувати вияв певного рівня недовіри до різного роду суспільних перетворень. У цій ситуації набуває поширення процес, який у соціології називають атомізацією суспільства. Цей процес знаходить свій вияв у поширенні індивідуального способу самозахисту, самовиживання, через що потреби консолідації зусиль суспільства, об’єднання для спільних дій більшістю громадян сприймаються як другорядні, далекі від їх реальних, сьогоденних, особистих інтересів. Це цілком природно, адже коли в суспільстві негаразди, люди передусім звертаються до своїх первинних структур, опираються переважно на власні сили, сім’ю, турбуються про своїх дітей, близьких, намагаються отримати пристойне матеріальне забезпечення, безпечні умови життя тощо.

Протягом останніх років за даними соціологічних досліджень постійно високою зберігається звичка населення покладатися на себе, свої власні сили і можливості.

Слід враховувати і той факт, що розчарування людей результатами невдалих спроб економічних реформ, які здійснювалися протягом 14 років незалежності, невпевненість у завтрашньому дні не сприяють орієнтованості зусиль громадян України на радикальні зміни соціально-економічного і політичного характеру. У цьому випадку спрацьовує здоровий життєвий глузд - “краще синиця в руці, ніж журавель у небі”. Соціологічні опитування, проведені останнім часом, засвідчують, що більшість громадян України не готові “затягти тугіше

<sup>1</sup> Дзеркало тижня. – 2005. – 19 листопада. – С.2.

<sup>2</sup> Там само. – С.2.

<sup>3</sup> Інформаційний бюлетень Інституту соціальної та політичної психології АПН України. – 2005. – Вересень. – С.16.

<sup>4</sup> Дзеркало тижня. – С.2.

<sup>5</sup> Інформаційний бюлетень... – С.74.

<sup>6</sup> <http://www.expert.org.ua/?st=3&id=39153>



пасок” своїх власних потреб задля об’єднання зусиль у напрямку реформування української економіки і покращення їх матеріального становища в майбутньому. Можна констатувати, що люди, у масі своїй, за час тривалих перманентних змін вже певним чином пристосувалося до існування у своєму власному, відокремленому від влади, вимірі.

Якщо проаналізувати дані соціологічних опитувань, які проводилися протягом останніх років, то можна зробити висновок, що *в психології суспільства відбулися істотні зрушення в розумінні того, що змінити своє матеріальне становище, підвищити життєвий рівень можна лише розраховуючи на власні сили.*

Усе це слід враховувати в управлінській діяльності, при визначенні й формуванні державної політики, прийнятті конкретних управлінських рішень та їх практичній реалізації.

Сьогодні відбувається також процес руйнування пануючих раніше стереотипів, основ тоталітарної ідеології і психології. Якщо в попередній системі партійною тоталітарною ідеологією насаджувалися готові тлумачення процесів і явищ суспільного життя, то нині йде активний пошук самостійного пояснення подій, що відбуваються. На рівні масової суспільної свідомості це часто виявляється в спробах пояснити складні суспільні явища перехідного етапу розвитку українського суспільства не лише об’єктивними обставинами, але і суб’єктивними чинниками, як-то: діяльністю чи бездіяльністю певних соціальних груп, індивідів, можливостями їх впливу на процеси та явища соціально-економічного і політичного характеру. Як приклад, можна навести думки громадян України щодо причин соціально-економічних і політичних негараздів у суспільстві. Дехто вбачає їх у невмілих діях влади (Президента, уряду, місцевих органів управління), інші - в корисливій діяльності чи то впливових фінансово-економічних груп, чи окремих “олігархів” або певних політичних сил (демократів, націоналістів, комуністів) тощо.

Часто можна почути і думки про те, що причина наших бід у ментальності народу - його незгуртованості, терпимості, невимогливості, примиренності, покірності та надмірному покладанні на долю. Всі ці досить різні пояснення мають те спільне, що їх об’єднує, а саме: суб’єктивно-психологічний підхід до суспільних проблем. Науковці та психологи-практики вважають це закономірною реакцією суспільства на зміну звичних обставин у випадку неготовності їм протистояти і відсутності дійових засобів їх вирішення на рівні державної влади (що давно вже ввійшло в практику діяльності державно-управлінських структур у розвинених демократичних країнах).

*Складність і неоднозначність трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, зумовлює важливість для державно-управлінської діяльності пошуку чинників та резервів стабілізації і поступального розвитку суспільства.* За цих умов актуальним стає звернення до соціально-психологічних чинників, які на загальносуспільному і на індивідуальному рівнях здатні сприяти консолідуючим суспільство тенденціям, становленню взаєморозуміння і громадської злагоди. В умовах атомізації суспільства такими чинниками є: спільні труднощі, сподівання на покращання ситуації в майбутньому, прагнення до миру і спокою, стабільності тощо.

Оскільки психологічна атмосфера, в якій сьогодні представникам державної влади на всіх її рівнях доводиться здійснювати свої функції, характеризується як досить складна і напружена, це вимагає від них, з одного боку, *політико-психологічного осмислення й аналізу складних явищ суспільного життя та врахування їх у практиці функціонування державної служби*, з іншого – *умінь і навичок активізації людського фактора.*

Специфіка державної служби як особливого виду діяльності відрізняється тим, що її ефективність залежить від уміння працювати з людьми, організовувати їх на виконання конкретних управлінських рішень, отримувати і доводити необхідну інформацію, встановлювати контакти тощо.

*Практика управлінської діяльності засвідчує, що працівники системи державної служби, які орієнтуються у своїй діяльності передусім на людей, досягають більш значних результатів у роботі, ніж ті, які головну увагу зосереджують на економічних, суто технічних аспектах проблеми.* І хоча ці дві сторони процесу не можна протиставляти, головним все ж таки, виходячи із специфіки діяльності, є людський фактор – конкретні люди з їхніми інтересами, потребами, настроями.

У контексті вищезазначеного нового змісту управлінської праці зростають вимоги до формування особистості державних службовців. Якщо раніше, за попередньої радянської системи у процесі їх підготовки акцент робився на засвоєнні певної системи професійних знань, то *сьогодні на перший план висувається проблема розвитку особистості працівника сфери державного управління у відповідності з його індивідуальними якостями, формування гуманних засад професіоналізму, підвищення його соціально-психологічної компетентності, культури праці і діяльності.* Це, на думку вчених, важливий соціально психологічний резерв оптимізації управлінської діяльності.

У зв’язку з цим у сучасних умовах постає завдання підготовки управлінської еліти шляхом поглиблення її соціально-психологічної компетенції, розвитку організаторських та комунікативних здібностей, виховання гуманістичної спрямованості.

#### Список рекомендованої літератури

1. Головатий М.Ф. Політичний менеджмент : Навч.посіб. – К.: МАУП, 2005.
2. Донченко Е.А. Социетальная психика. – К., 1994.
3. Психологія масової політичної свідомості та поведінки / Відп. ред. В.О.Васютинський. – К.: Вид-во “ДОК-К”, 1997;
4. Одайник В. Психология политики. Политические и социальные идеи К.Т.Юнга. – СПб., 1996.
5. Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина української держави: Зб. наук. пр. / За заг. ред.М.М. Слюсаревського; Упоряд. Л.А.Найдюнова, Л.П.Черниш. – К.: Міленіум, 2005.
6. Розвиток культурного потенціалу державних службовців в Україні: Наук. пр./ За заг. ред. В.А.Ребкала. – К.; Житомир: “Полісся”, 2002.

7. Українське суспільство 1994 – 2005. Динаміка соціальних змін/ За ред. д.ек.н.В.Ворони, д.соц.н. М.Шульги. – К.: Інститут соціології НАН України, 2005.
8. Формування й оновлення політико–управлінської еліти в сучасній Україні: Зб.наук.пр./ За заг.ред. М.І.Пірен. – К.: Вид-во НАДУ, 2005.

## *Розділ 2. Психологічні чинники суспільного розвитку.*

Якби явище ми не розглядали, кожне з них має психологічний аспект, який реалізує себе через діяльність окремих людей, наділених свідомістю. Якщо аналізувати, наприклад, ситуації спільних дій, можна констатувати, що тут виникають особливі типи взаємозв'язку між людьми – спілкування та взаємодії. Ці проблеми стали предметом дослідження соціальної психології, науки, яка вивчає закономірності поведінки і діяльності людей, що зумовлені включенням їх у соціальні групи, а також психологічні характеристики цих груп. Вона веде свій початок з кінця XIX ст., тоді ж проблеми взаємодії, взаємовпливу, спілкування почали інтенсивно розроблятися. Цікаво, що для їх розробки, як власне і розвитку соціальної психології взагалі, були свої причини.

Перша стосувалася поведінки людини в натовпі. Дослідники зацікавились проблемою, як пояснити масові психічні явища, зміну поведінки людини в середовищі інших людей.

По-друге, дослідження проблем взаємодії та спілкування було зумовлено виробництвом і його потребами. Як примусити велику кількість людей виробляти більше при менших затратах? – Відповідь на це питання викликала до життя появу соціально-психологічної теорії управління, стимулювала дослідження, пов'язані з іменами Е.Мейо, А.Файоля та ін. Наприкінці минулого століття даними проблемами зацікавилися німецький дослідник В.Вундт, якого вважають засновником експериментальної психології, французькі вчені Т.Рибо та А. Біне. З ім'ям останнього пов'язане поняття “тест” (ним були створені перші тести для виміру інтелекту). Суттєвий внесок у розвиток соціальної психології зробили З.Фрейд, Мак-Дугалл, Я.Морено та ін.

Вивчення проблем взаємодії, взаємозв'язку та спілкування пов'язане з іменем видатного російського ученого В.М.Бехтерева, який започаткував учення про колектив і натовп. Він досліджував процеси об'єднання людей у соціальні спільності, аналізував “соціальні інстинкти”, що призводять навіть тварин одного типу до спільного проживання стадами.

Вдаючись до експерименту, В.М.Бехтерев розробив загально-психологічний аспект спілкування, виявив вплив колективу на інтелектуальні процеси.

Багато уваги проблемам соціальної психології приділяв В.Н.Мясіщев. Він обґрунтував теорію відносин особистості, розробив теоретичні й прикладні проблеми спілкування. Вчений акцентував увагу на змістовних і формальних характеристиках спілкування, намагаючись розглянути його як процес взаємодії конкретних особистостей, які певним чином ставлять один до одного. Він також досліджував характер відносин, що впливають на вияв розуму, почуттів, волі, інших якостей особистості. Важливо і те, що В.Н.Мясіщев піддав особливо старанному вивченню психологічні умови та причини, що посилюють або, навпаки, послаблюють ефект впливу учасників взаємодії один на одного.

Названі нами вчені та їх послідовники заклали основи дослідження психологічних факторів суспільного життя.

Психологічний чинник суспільного життя – це сукупність психологічних феноменів і явищ, які супроводжують діяльність суб'єктів суспільного розвитку, як-то: настрої, емоції, почуття, стереотипи, установки тощо.

Як свідчить історична практика, у перехідні, переломні етапи суспільного розвитку роль психологічного чинника в діяльності суб'єктів суспільного розвитку (під якими розуміються передусім маси в цілому, великі соціальні групи, політичні інститути, а також окремі індивіди) значно підвищується. Цей чинник, на думку вчених, поряд з економічними, соціальними, політичними, культурно-духовними передумовами здатний суттєво впливати на зміст, характер, спрямованість і навіть темпи суспільних перетворень.

*Зростання ролі психологічного чинника у сфері політико-управлінської діяльності в сучасній Україні зумовлено:*

- збільшенням, порівняно із стабільним станом суспільства, кількості як організованих, так і неорганізованих (стихійних) учасників суспільних перетворень унаслідок невизначеності соціально-економічних і політичних трансформацій, наявності багатоваріантності суспільного розвитку тощо;
- складністю, різноспрямованістю, напруженістю, суперечливістю політичних подій перехідного етапу розвитку суспільства;
- високим рівнем емоційного забарвлення форм політичної діяльності всіх без винятку суб'єктів політики, їх апеляціями до почуттів, емоцій, настроїв населення;
- значним зростанням ролі індивіда і ціни його вчинку в політичних, економічних, соціальних, національних сферах і структурах суспільства в умовах перехідного суспільства.

Кожна із зазначених вище характеристик притаманна сучасному українському суспільству. Мабуть тому ми сьогодні по-новому осягаємо значення проблем психології як у долях окремих людей, так і держави в цілому.

Реальна практика суспільного життя переконливо доводить, що психологічні феномени завжди супроводжують соціально-економічні процеси, події.

Люди давно звертали увагу на те, що суспільні зміни, окремі вчинки дійових осіб часто зумовлені тими чи іншими психологічними станами. Історію творять люди, керуючись певними мотивами, цілями, потребами, настроями, почуттями, емоціями. Неможливо з великою мірою достовірності пояснити ту чи іншу форму поведінки людей лише результатом впливу на них економічних, політичних, соціальних факторів, оскільки стимули поведінки можуть бути однаковими – а реакція окремих людей і великих соціальних груп на них – різною.

Психологія в суспільному житті – це те, що є всередині людей, в їхньому суб'єктивному світі, побудованому за їх образом та подібністю, те, що стало фактором свідомості, уяви або окремої людини, або групи людей, те, у що вони вірять і до чого прагнуть.

Унаслідок дії психологічних чинників суспільні процеси отримують емоційне забарвлення, психологічну інтерпретацію та мотивацію. Як справедливо зазначав Г.Лебон, життя народу, його соціальні інститути і установи є лише видимими результатами його невидимої душі.

Суспільно-історична практика засвідчує, що великим соціальним змінам, як правило, передують певні психологічні явища. Часто це – розчарування, незадоволення, навіть ненависть, відчай, зростання популярності одних політичних сил і зниження впливу інших тощо. Гарною ілюстрацією в цьому плані є події кінця 80-х рр. у колишньому Радянському Союзі та країнах Центральної і Східної Європи, пов'язані зі змінами політичного режиму.

Психологічні феномени не лише супроводжують політичні процеси, а й здатні активно впливати на них. Існує зворотний зв'язок, який виявляється у впливі соціально-економічних, політичних процесів і явищ на психологію людей, формування їх установок, потреб, бажань. Прикладом цього може слугувати той факт, що на базі одного і того ж народу, мови, традиційної ментальності, але в межах різних політичних систем протягом не такого вже й великого часового періоду сформувалися різні соціально-психологічні феномени – установки, цінності, потреби (маються на увазі розділені Німеччина, В'єтнам, Корея).

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок: *яке б соціальне явище ми не розглядали, у ньому завжди наявна політико-психологічна сторона, пов'язана з діяльністю людей*. Вона, можливо, не завжди помітна, не скрізь виходить на передній план, проте постійно присутня і виявляється з різним ступенем активності. Тому помітити саме цю сторону суспільного процесу часто досить складно, тим більше, якимось чином, “обчислити”, виразити в конкретних кількісних показниках. Тим не менше, враховувати психологічні чинники суспільного розвитку вкрай необхідно.

З давніх-давен політики, історики, філософи досліджували проблеми впливу психологічних факторів на суспільно-політичні процеси. Ще давньогрецький філософ Аристотель вказував на важливість врахування таких політико-психологічних компонентів, як традиції, настрої, прагнення, установки в процесі аналізу масових народних виступів. Він був переконаний у тому, щоб правильно обрати стратегію поведінки, ефективно впливати на групи людей і на маси в цілому треба знати їхні настрої, цілі й уміти розгледіти той момент, коли настрої перетворюються в конкретні дії. Саме настрої, як вважав Аристотель, є політико-психологічним механізмом конкретної дії.

Відомий мислитель епохи Відродження Н. Макіавелі зазначав: для того, щоб ефективно керувати державою, правитель повинен не лише знати головні стимули людської діяльності, але й смаки, уподобання, потаємні бажання людей, їх нахили. Лише так, стверджував він, можна панувати над суспільством. У своїй праці “Державець” Н.Макіавелі описує політико-психологічні феномени державної політики за різних часів, що здійснювалися різними правителями.

Істотну роль традицій, ментальності народів у політичних процесах відзначали й інші дослідники історії, теорії політики, соціології. Зокрема, на думку М. Вебера, певні релігійно-соціологічні і релігійно-психологічні феномени, а саме – протестантська етика й індивідуалізм – були чи не найважливішими передумовами становлення та розвитку європейської капіталістичної економіки і, як наслідок, демократичної політичної системи. Вчений був переконаний у тому, що ті чесноти, які лягли в основу протестантської етики – чесність, професіоналізм, святенність повсякденної мирської праці (розумової і фізичної) – сприяли формуванню феномену, який сьогодні ми називаємо західною цивілізацією. У цьому контексті проблематично зрозуміти особливості сучасного індустріального “буму” низки східних суспільств (у першу чергу Південної Кореї, Тайваню, Сінгапуру та інших “східних драконів”) без врахування впливу на них релігії, традицій, моделі культури і цілої гами політико-психологічних феноменів східних суспільств.

Про вплив моральних засад на розвиток суспільства, зокрема його політичний розвиток, писав і Е.Дюркгейм, відомий французький філософ, соціолог. Він, зокрема, зазначав, що всякі суспільно-політичні зміни, для того щоб мати конкретний, бажаний для їх учасників результат, повинні виражати глибинні моральні цінності народу, базуватися на їх врахуванні. Усе, що немає моральних основ, застерігав Е.Дюркгейм, має тимчасовий і нестійкий характер. Соціальні революції, на думку вченого, самі по собі не зачіпають основ соціально-економічного устрою, якщо вони не виражають глибинно-моральних цінностей суспільства і не опираються на них. Щоб сформувати ефективно діючі економічні, соціальні і політичні інститути, як вважав Дюркгейм, необхідно: або змінити глибинно-моральні цінності суспільства (що дуже проблематично і до того ж потребує багато часу); або відновити їх, якщо вони виявилися втраченими в силу якихось конкретних обставин; а найкраще – опиратися на них.

На суттєву роль народних традицій в процесі суспільного розвитку вказував відомий російський історик В.Ключевський. Він підкреслював визначальний вплив на політичну історію Росії особливостей психології народу, національних традицій та національного людського фактора.

Якщо продовжити перелік тих психологічних чинників, що впливають на суспільно-політичні процеси, то слід спинитися на особливій ролі громадської думки, яка виступає необхідною моральною і етичною основою демократичного суспільства. Як відомо, *громадська думка являє собою соціально-психологічне явище, яке полягає в подібності критеріїв широких груп особистостей і яке призводить до формування домінуючого спільного почуття, тиск якого досить відчутний*. Громадська думка базується, переважно, на емоційних факторах.

Ще в XIX ст. видавець американської газети “Атлантик манслі” Джеймс Ловель зазначав: “Тиск громадської думки подібний до атмосферного. Його не бачиш, та все ж він тисне із силою шістнадцять фунтів на один квадратний дюйм”. Інколи громадську думку величають “невідомим богом, перед яким згорають від люті”<sup>1</sup>. Як би ми не ставилися до громадської думки, але сьогодні безперечним залишається одне: “Ніколи громадська

<sup>1</sup> Королько В.Г. Павлик рілейшнз. Наукові основи, методика, практика. – 2 – е вид., доп. – К., 2001. – С.121.

думка не мала такої сили, як тепер. Численні факти переконливо свідчать, що в демократичних країнах думка громадськості з тих чи інших питань істотно впливає на державну політику, законодавчі процеси, поведінку політичних партій, динаміку виборчих кампаній, прийняття рішень суб'єктами економічної діяльності, навіть на планування та проведення різноманітних культурних заходів. Інакше кажучи, громадська думка – це величезна динамічна сила”, – зазначає відомий український вчений В.Г.Королько<sup>1</sup>.

*Як соціально-психологічне явище, громадська думка характеризується цілою низкою особливостей, зокрема:*

- громадська думка не завжди і необов'язково узгоджується з законами логіки;
- вона часто характеризується амбівалентністю, суперечливістю, швидкоплинністю;
- громадська думка має здатність ігнорувати навіть масивну, переконливу інформацію, якщо не бачить у цьому своїх інтересів і потреб;
- зростання інформованості не завжди супроводжується очікуваними реакціями, а тим більше поведінкою. Тому, перш ніж впливати на громадську думку, слід чітко визначити мету впливу.

Громадській думці належить важлива роль у легітимізації соціально значущих дій, статусів чи інституцій (легітимність – від латинського *legitimus* – законний, правомірний, належний, справедливий). *Легітимізація інститутів державної влади – це набуття ними суспільного визнання та виправдання обраного державною курсу розвитку, прийнятих рішень, кадрових або функціональних змін у владних структурах.* Позитивна оцінка влади, її прийнятність для населення, визнання за нею права керувати і згода громадян їй підпорядковуватися формується не лише на раціональному, але й на ірраціональному, тобто підсвідомому психологічному рівні. Унаслідок цього схвалення існуючої влади постає як результат її узгодженості з панівним у суспільстві баченням правомірного, справедливого державного ладу.

*Державна влада, яка виступає в очах суспільства як легітимна, може розраховувати на підтримку населення. А громадяни, які сприймають політичну систему суспільства як легітимну, більш здатні підкорятися закону, навіть якщо не погоджуються з ним, бо вони поділяють основні моральні цінності, ідеали і принципи системи в цілому.*

Д.Бітхем у книзі “Легітимізація влади” наводить такі критерії, яким повинна відповідати легітимна влада:

- 1) відповідність встановленим у суспільстві правилам;
- 2) ці правила мають ґрунтуватися на переконаннях, які поділяють як керівники (правлячі кола), так і підлеглі;
- 3) є свідченням згоди (яка знаходить вияв у діях) з боку підлеглих щодо виявів конкретних владних відносин<sup>2</sup>.

Таким чином, можна констатувати *три рівні легітимності влади:*

- I рівень – правила;
- II рівень – відповідальність правил переконанням;
- III рівень – діяльність.

Узгодження індивідуального та соціального в процесі легітимізації влади сприяє її моральному виправданню і формуванню на індивідуальному рівні відповідальності щодо її дій.

Сьогодні важко знайти країну, державна влада якої сприймалася б її громадянами як абсолютно легітимна. Особливо гострою є проблема легітимізації влади в період трансформації, коли суспільство об'єктивно більш суперечливе з точки зору цінностей, установок, суспільних настроїв, масової свідомості, ніж у стабільному стані. В таких умовах легітимізація влади попри все інше, значною мірою ґрунтується на зверненнях до психології, політичної культури громадян, а отже значення психологічного чинника суспільно-політичного розвитку стає більш помітним.

*Мінливість громадської думки – типове явище для періоду суспільних змін.* Як свідчать багаточисельні опитування, у цей період знижується рівень раціональності суспільства. І це об'єктивно, адже за умов, коли люди не до кінця чітко усвідомлюють, що їх очікує завтра, відбувається відхід від раціональних підходів до розуміння того, що відбувається у сфері ірраціонального (підсвідомого).

Дослідники процесів трансформації зазначають, що зміна внутрішніх орієнтацій, сформованої попередньою системою політичної культури в сучасній Україні, відбувається дуже повільно. Аналізуючи настанови та орієнтири сучасного українського суспільства, можна погодитися зі словами Ю.Левади, що досвід останніх років підтверджує: будь-яку стійку основу для орієнтирів громадської думки в нашому нестійкому суспільстві слід шукати не на його політичній поверхні, а в його глибині – на рівні соціокультурних ціннісних орієнтацій, а також на рівні занадто довго третируваного повсякденного людського досвіду.

Руйнація ідеологічних і демонстративних структур радянського суспільства спонукала дослідників до аналізу прихованих нормативно-ціннісних структур індивідуальної і групової поведінки. Як виявилось, швидке спростування всієї системи офіційних лозунгів, заборон, соціальних масок аж ніяк не означало звільнення “звичайної” людини від внутрішніх самообмежень.

Характерна ознака перехідного суспільства – наявність системних змін, які зачіпають тією чи іншою мірою економіку, соціально-політичні відносини, духовну та морально-психологічну сторони життя людей. Наслідком несталості, постійної змінності суспільних відносин постає втрата індивідами стабільності, звичної впевненості, які були притаманні їм в минулому. Все це відбувається на тлі невизначеності їх життя в

<sup>1</sup> Там само. – С.121.

<sup>2</sup> Основи демократії: Навч.посіб. / За заг. ред. А.Колодій. – К., 2002. – С. 491.

майбутньому, що, у свою чергу, паралізує здатність пересічної людини приймати визначальні для своєї подальшої долі рішення і спричиняє глибокі зміни масової суспільної свідомості взагалі й політичної зокрема.

Оскільки політика – людська справа, вона, відповідно, несе в собі всі позитивні і негативні людські якості, які позначаються на психологічних якостях управлінської еліти.

Як справедливо зазначає український політолог О.В.Литвиненко, кожне покоління еліти „має свої особливості, свій характер, обумовлені специфікою часу її становлення і соціалізації, зокрема, різний заряд соціальної енергії<sup>1</sup>. Залежно від умов формування, становлення і особливостей діяльності виявляється і різний потенціал її активності.

Підтвердження цьому можна знайти в історії багатьох країн світу, у тому числі й українській періоду незалежності.

Зазвичай найбільшим потенціалом соціальної активності і психологічної готовності до дії володіють покоління, які загартувалися в післяпереломні часи. Управлінська еліта, яка висувається цими поколіннями, характеризується активністю, сильною орієнтацією на успіх, особистісною самодостатністю, умінням ставити завдання і домагатися їх реалізації. Вона не боїться труднощів і що називається „вміє тримати удар”.

В українській історії таким з певними застереженнями, можна вважати післявоєнне (1928 – 1943 р. народження) покоління, яке висунуло зі свого середовища управлінську еліту, яка домінувала в суспільно-політичному житті України всі роки її самостійного розвитку, незалежно від політичних поглядів і вподобань. Ця еліта виросла в умовах нелегкого післявоєнного періоду, сформувалася в ситуації, коли, для того, щоб вижити, треба було максимально виявляти свої здібності. Як правило, такі покоління і фізично і психологічно виявляються сильнішими, ніж ті, що виростають в умовах добробуту і стабільної суспільної системи.

Ще на одну особливість післявоєнного покоління в Україні і еліти, що сформувалась на його основі, вказує О.В.Литвиненко і безумовно має рацію. Він зазначає, що в повоєнні роки внутрішня ротація управлінської еліти в Україні переважно відбувалася в напрямі від провінції до центру, від села до міста і більшості з її числа доводилося боротися не лише з жорсткими реаліями післявоєнного часу, але й долати перешкоди незвичного і неприродного для неї соціокультурного середовища<sup>2</sup>. Таке входження в активне суспільне життя вимагало значних зусиль і формувало відповідні психологічні якості. Наслідком цього став високий рівень соціально-психологічного загартування цієї частини еліти. Цим частково можна пояснити її активнішу роль у суспільному житті України порівняно зі сформованою в період так званого „застою” управлінською елітою.

Що ж до сучасної управлінської еліти, то вона чисельно поповнюється переважно поколінням перебудови, яке зростало в часи суспільної нестабільності, руйнування норм і цінностей попередньої системи, загальної кризи, що не могло не позначитися на її соціально-психологічних характеристиках. У таких умовах природно формуються індивідуально-прагматичні цінності: обережність, „здоровий глузд”, застереженість щодо ризику тощо. Такі соціально-психологічні якості зумовлюють і відповідну поведінку управлінської еліти, а стосовно управлінської діяльності – певний її стиль, а саме: консервативно-авторитарний. Він є прийнятним для суспільства зі стабільною соціально-економічною і політичною системою, де функції управління зводяться до так званого „м'якого” регулювання при збереженні базового „статус-кво”. У перехідному ж суспільстві, де відбуваються процеси реформування суспільних відносин і створення нової соціально-економічної бази, від управлінської еліти вимагаються зовсім інші якості. Дослідження громадської думки, здійснені Інститутом соціальної і політичної психології АН України стосовно пріоритетів в оцінці якостей управлінської еліти засвідчують, що більшість наших громадян (понад 70% опитаних) орієнтуються на особистісно-психологічні якості управлінської еліти. Це, вважають науковці, свідчить про те, що наші співвітчизники можуть бути віднесені до представників східного типу політичної культури.

Серед визначених *особистісних якостей*, якими громадяни України наділяють представників політичної і управлінської еліти, можна виділити такі:

1. *Морально-етичні якості* (74%), а саме:

- √ чесність;
- √ порядність;
- √ справедливість

2. *Вольові та якості „сильної особистості”* (60%):

- √ рішучість;
- √ енергійність;
- √ здатність самостійно приймати рішення;
- √ уміння і готовність відстоювати власну точку зору

3. *Інтелектуальні якості* (20%).

4. *Професійні якості* (10%).

5. *Патріотизм* (2,5%).

Як бачимо, саме особистісно-психологічні якості в масовій суспільній свідомості є визначальними при характеристиці політичної і управлінської еліти. Тут доречна теза, яку у свій час висловив Г.Ласвелл про те, що *політики (а в нашому випадку управлінці) – це люди з „особливим психологічним профілем”*.

Усе вище зазначене зумовлює важливість врахування політико-психологічних факторів при визначенні орієнтирів суспільного розвитку і розробці шляхів їх реалізації в конкретних управлінських рішеннях. Звідси випливає потреба в знаннях з основ політичної психології для працівників органів

<sup>1</sup> Литвиненко О.В. Батьки і діти // День. – 2002. – 5 листоп. – С. 4.

<sup>2</sup> Литвиненко О.В. Батьки... – С. 3.

державного управління. Успішна їхня діяльність у сфері управління великою мірою визначатиметься тим, наскільки вони у своїй діяльності будуть враховувати соціально-психологічні чинники суспільного життя (потреби, інтереси, орієнтації, цінності людей, установки і стереотипи суспільної свідомості), володітимуть практичними навичками політичного спілкування, методами і засобами встановлення психологічного контакту, здійснення політико-психологічного впливу, тобто всім тим, що можна назвати наукою і мистецтвом ефективної роботи з людьми.

*Список рекомендованої літератури.*

1. Інформаційний бюлетень Інституту соціальної та політичної психології АПН України. – 2005. – Вересень.
2. *Королько В.Г.* Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика. Підручник, 2-е вид. доп. – К.: видавничий дім “Скарби”, 2001.
3. Основи демократії: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / За заг. ред. А.Колодій. – К.: вид-во “Ай Бі”, 2002.
4. *Пірен М.І.* Основи політичної психології: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003.
5. Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина української держави: Зб. наук. пр. / За заг. ред. В.М. Литвина, М.М.Слюсаревського. – К.: Інформ.-вид.центр Т-ва “Знання України”, 2001, – Вип.3.
6. Українське суспільство 1994 – 2005. Динаміка соціальних змін/ За ред. д.ек.н. В.Ворони, д.соц.н. М.Шульги. – К.: Інститут соціології НАН України, 2005.

### Розділ 3. Психологічні особливості поведінки людини: індивідуальні виміри

Людина – істота водночас соціальна й біологічна, наділена особливими, лише їй притаманними індивідуально-психологічними якостями. Це яскраво проявляється у всіх сферах суспільних відносин.

Кожна з наших дій відповідно визначається:

- з одного боку, зовнішньополітичним середовищем, соціальним оточенням;
- з іншого – тією енергією, темпераментом, які закладені в людському організмі, у тому числі й природними інстинктами.

Ряд відомих психологів вважали за необхідне вивчати соціальну поведінку людини як істоти, яка керується у своїй діяльності не лише раціональними, але й підсвідомими мотивами. Водночас вони вважали, що було б помилковим протиставляти в індивіді свідоме підсвідомому, а саму людину – групі людей. Відомий послідовник З. Фрейда, основоположник неофрейдизму Е. Фром у зв'язку з цим писав, що соціальна історія людства являє собою два полюси, на одному з яких завжди присутній соціальний характер, що формується типом даного конкретного суспільства, на другому – людська природа, яка, у свою чергу, визначає соціальні умови, в яких людина існує. Знання людської природи людської психіки і реальних умов їх реалізації, на думку вченого, дає можливість визначити, яким має бути суспільство, його соціально-економічні, політичні структури для того, щоб стала можливою реалізація природної суті людини.

Як показує досвід, взаємодія особи і суспільства відбувається під впливом різних процесів, як суспільних, так і індивідуально-психологічних.

Неможливо, наприклад, не враховувати в характеристиці індивіда роль пізнавальних його властивостей, таких як мова, мислення, пам'ять. Остання, зокрема, має в житті людини вельми істотне значення.

Від розвиненості мислення, його глибини, широти, історичності, гнучкості, спрямованості на оптимальні висновки часто залежить місце особи в системі суспільних відносин, її включеність в активну діяльність.

Розвинена мова, ораторські здібності створюють можливості для здійснення індивідом ідейно-політичного, емоційного впливу на оточуючих, що досить важливо в досягненні політичного і взагалі соціального статусу особи.

Психічне життя людини включає в себе різні взаємопов'язані між собою форми прояву її психіки. Умовно поділяють наступні сфери психічного життя індивіда, які тією чи іншою мірою впливають на його поведінку, діяльність, спосіб життя. Це – психічні процеси (пізнавальні, емоційно-вольові), психічні стани та психічні властивості особистості.

#### Психічні процеси

##### Пізнавальні:

- ✓ відчуття;
- ✓ сприйняття;
- ✓ пам'ять;
- ✓ мислення;
- ✓ відображення;
- ✓ мова;
- увага.

##### Емоційно-вольові:

- ✓ почуття (любов, ненависть, страх, заздрість, гордість, патріотизм, відчай, радість тощо);
- ✓ воля.

#### Психічні стани:

- ✓ активність чи депресія;
- ✓ оптимізм чи песимізм;
- ✓ зацікавленість чи байдужість;
- ✓ апатія чи творче піднесення;
- ✓ переконаність чи сумніви та ін.

#### Психічні властивості особистості:

- ✓ темперамент (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік);
- ✓ характер;
- ✓ здібності;
- ✓ спрямованість особистості та ін.

Для того щоб жити в ладу з собою, уміти ефективно впливати на людей, налагоджувати з ними конструктивну взаємодію, слід знати і враховувати основні форми впливу психіки людей і їх значення для поведінки індивідів.

Зокрема, важливим елементом людського пізнання являється мислення – психічний процес, за допомогою якого людина пізнає сутність предметів, явищ і взаємозв'язки, що існують між ними. Можна назвати низку якостей мислення, які сприяють формуванню у індивіда активної позиції це, насамперед, – глибина (уміння бачити наслідки своїх дій, суспільних процесів і явищ); широта (уміння бачити конкретні події, явища в широкому суспільно-політичному контексті); гнучкість (уміння визначити свою поведінку залежно від обставин, що особливо важливо в нестандартних умовах); критичність (здатність реально оцінювати навколишнє життя, мати свій погляд на проблеми, не підпадати під чужий вплив) тощо.



Особливо важливими для людини є сила і спрямованість її емоційно-вольових психічних процесів. Воля – це здатність людини, що проявляється в самодетермінації та самоорганізації нею своєї діяльності і різних психічних процесів. Основні функції волі полягають у:

- виборі мотивів і цілей діяльності;
- мобілізації психічних і фізичних властивостей для досягнення поставленої мети;
- подоланні перешкод і складностей на шляху до реалізації поставлених цілей;
- стимулюванні активності дії при недостатній її мотивації.

Вольові особистості, як правило, здатні на вияв сильної енергії, витримки при реалізації обраної ними мети, схильні до сміливих і новаторських ідей. Відомий британський журналіст М.Резерфорд так говорив про Маргарет Тетчер, яка увійшла в історію як “залізна леді”: “Справа не лише в її стійкості, але і в її здатності боротися і перемагати, що часто недооцінювали”.

Однак люди не тільки пізнають оточуючу їх дійсність, не просто беруть чи не беруть участь у житті суспільства, але й певним чином ставляться до подій і процесів, які відбуваються навколо них.

Емоційна сфера індивіда включає такі елементи:

- довготривалі, постійні почуття, що входять у світогляд людини (патріотизм, почуття любові, прекрасного, прив'язаність до сім'ї, друзів, роботи, стійке відношення до ідеології, партії, лідера тощо);
- численні переживання, які формуються у індивідів під впливом конкретних подій, ситуацій (почуття страху чи радості, задоволення чи обурення, інтересу чи байдужості, впевненості чи сумніву та ін.);
- емоційний стан особи (її настрій, тонус, активність чи депресія, оптимістичне чи песимістичне відношення до життя).

Певної своєрідності поведінці як окремого індивіда, так і групи в цілому надає темперамент.

**Темперамент** – це природні, генетично обумовлені особливості індивіда, зумовлені інтенсивністю і динамікою психічних процесів, а саме: ступенем урівноваженості, емоційності, загальної і мимічної рухливості (рис. 3.1). Темперамент певною мірою зумовлений типом нервової системи, який притаманний тій чи іншій людині.

	Нестабільний тип із слабкою нервовою системою		
	<b>Меланхолік</b>	<b>Холерик</b>	
	нерішучий	неврівноважений	
	невпевнений	самовпевнений	
	вразливий	нетерплячий	
	мрійливий	запальний	
	покірний	агресивний	
	слабо контактний	чутливий	
	<b>Флегматик</b>	<b>Сангвінік</b>	Екстравертний тип
	інертний	рухливий	(відкритий,
	врівноважений	врівноважений	спрямований на
	безініціативний	оптимістичний	зовнішній світ)
	терплячий	емоційний	
	необразливий	контактний	
	миролюбний	схильний до лідерства	
	покірливий		
			</

Рис. 3.1. Загальна модель типів темпераменту (за Є. Айзенком)

Темперамент є важливою складовою особистого стилю поведінки індивіда.

У психології немає поділу на хороші і погані типи темпераменту. Не буває, як відомо і чистих типів темпераменту. Останнім часом багато говорять про темпераментну структуру особистості.

**Темпераментна структура особистості (ТСО)** постає як система темпераментів, які в ієрархічному порядку співіснують в одній людині. Індивід, на переконання психологів, являє собою складну темпераментну структуру, тому однотемпераментна особистість у реальному житті велика рідкість.

Людина з домінуючою шкалою **меланхоліка** вирізняється такими характерними особливостями як неувпевненість, нерішучість, безініціативність, образливість, зневіра у свої сили, низька комунікативність, мрійливість, покірність (здатність підкорятися правилам або сильнішим особистостям). Їй притаманні уповільнена мова, тривожність (часті хвилювання, стурбованість), швидка втомлюваність, слабкість голосу.

Меланхоліки, як правило, слабкі стратеги і тактики, це люди, які добре виконують операціоналістські функції. Вони акуратно працюють, коли відчувають свою затребуваність, відповідальність за доручену справу, коли їх контролюють, допомагають, підтримують, надають чіткі рекомендації та інструкції стосовно того як і що робити. Особливо важливим для них є заохочення, підтримка, похвала, оскільки це тип темпераменту з тонкішою і чутливішою, ніж інші типи темпераменту структурою нервової системи. Переваги меланхолічного типу

темпераменту позитивно проявляються в ситуаціях, де потрібна увага, зокрема, в умовах примусового ритму діяльності (документування, облік, контроль тощо).

Оскільки меланхолік слабкий, емоційно нестійкий тип темпераменту, йому складно “тримати себе в руках” і діяти продуктивно. Такі люди більше, ніж інші потребують психологічного захисту від емоційних, інтелектуальних, емоційних навантажень.

Меланхоліки – це категорія людей, яких складно також залучити до громадсько-політичної діяльності через їх нерішучість, невпевненість, сумніви у своїх здібностях, утрудненість контактів.

На противагу меланхолікам, **сангвініки** (люди, в яких цей тип темпераменту є домінуючим) характеризуються живою, оптимістичною, веселою вдачею. Вони рішучі, ініціативні, впевнені у своїх силах. Усе це є наслідком вияву такої властивості темпераменту, яка полягає в поєднанні високої збуджуваності з гарними гальмівними властивостями.

Представники цього типу темпераменту чутливі до нових ідей і взагалі до всього нового, передового, швидко і безболісно пристосовуються до нових обставин, обов'язків, місця роботи, колективу. Вони здатні самостійно, без зовнішнього впливу, продукувати нові ідеї і наполягати на їх реалізації. Не “опускають руки” перед невдачами, а в складних ситуаціях демонструють зібраність, цілеспрямованість. Люди такого типу готові до компромісу, вміють обдуманно відкласти нереалізовані ідеї, як – то кажуть “до кращих днів”.

Щодо зовнішніх виявів почуттів, то тут слід зазначити, що у сангвініків швидка, емоційно забарвлена, голосна і водночас не різка, а дещо плавна мова. Для них характерний рівний, оптимістичний настрій, переважання позитивних емоцій над негативними.

Сангвінік – сильний тип нервової системи, схильний і здатний до лідерства. Люди цього типу легкі в контактах, люблять товариство і самі відрізняються товариськістю, цінують гумор і жарт.

У масі своїй сангвініки прекрасні тактики, що не заперечує наявності у них здібностей до стратегічного мислення. Вони надзвичайно працездатні, причому їх працездатність тим вища, чим цікавіша діяльність, якою вони займаються. Справедливості ради зазначимо, що сангвініка можна охарактеризувати як людину працездатну, але не обов'язково працелюбну.

Сангвініки – гарні організатори, їх діяльність продуктивна в тих сферах діяльності, які вимагають вияву організаторських і тактичних здібностей.

Такі особисті властивості сангвініків накладають відбиток на їх ставлення до політичних процесів і явищ. Вони, як правило, першими відкликаються на політичні події, проявляють активність, зацікавленість, небайдужість до них. У своїх діях ці люди поступливі, схильні до компромісу, оскільки їм не властиво конфліктувати. Однак їм часто бракує критичності мислення і власної чіткої політичної позиції. Попри все сангвініки – гарні організатори, які вміють і можуть повести за собою, схильні й здатні до лідерства.

Залежно від життєвих обставин, виховання, позитивне прагнення сангвініка до лідерства може перерости в потребу абсолютного домінування над людьми. Проте, притаманна йому врівноваженість робить можливим попередження такого розвитку особистості та формування соціально прийнятного типу поведінки.

Певним набором лідерських якостей володіють також **холерики**. Людей цього типу темпераменту часто називають нестримними і невірноваженими, оскільки вони відрізняються високим рівнем збуджуваності і низькими гальмівними властивостями. Це, переважно, запальні особистості, надзвичайно рухливі, схильні до ініціативи й активності. На відміну, від впевнених у собі сангвініків, холериків можна назвати самовпевненими. Як у роботі, так і в інших справах (дискусіях, суперечках, веселощах) їх важко зупинити. При цьому у всіх справах люди такого типу темпераменту виявляють, як правило, нетерпимість – вони різкі, безапеляційні, однозначні.

Нетерпимість холериків виявляється в тому, що їм важко переносити очікування (навіть приступаючи до читання книги такі люди спочатку заглядають в її кінець, щоб дізнатися, чим все закінчиться). Вони завжди прагнуть якомога скоріше досягти результату, через це їх стиль роботи характеризується метушливістю.

Непостійність притаманна також почуттям і емоціям холерика. У моменти життєвих невдач йому властиві то гнів, то відчай; то активна діяльність, то апатія. Він може швидко пристосуватися до зміни обставин, або навпаки – важко і повільно.

У холерика швидкі й різкі рухи ( зазвичай, не бере предмети, а хапає, не кладе їх, а кидає). Миттєво реагує на все яскраве, нестандартне. Швидко, майже на льоту „схоплює” інформацію, так же швидко засвоює, при цьому не завжди усвідомлює її до кінця.

Одна з переваг холерика – вміння в критичних ситуаціях виявляти нестримну і відносно довгу активність. У такі моменти він вигідно від інших типів темпераменту вирізняється здатністю концентрувати свої зусилля і демонструвати інтенсивну працездатність та витриманість. Холерики складають групу потенційних політичних лідерів або яскравих опозиціонерів. Для їх політичної поведінки характерні запальність, пристрасність, самовпевненість, висока активність. Однак надмірна запальність, нетерплячість, слабкий рівень контролю за власною поведінкою є тими рисами темпераменту, які негативно позначилися на їх політичній діяльності. Часто енергії і активності таких людей вистачає лише для того, щоб активізувати діяльність інертної більшості.

Для холерика характерні також часті зриви, особливо тоді, коли ситуація, в якій він опинився, вимагає стримування емоцій, бажань, бурхливої активності.

Несприятливі умови, а також незнання людиною особливостей даного типу темпераменту можуть призвести до виснаження холериком власного потенціалу активності.

Тип темпераменту, в якому переважають риси **флегматика** фіксує такі особливості індивіда, як інертність, врівноваженість збудженості і гальмування, спокій, незворушність. Флегматик відрізняється від інших типів темпераменту впевненістю, небагатослівністю, вираженістю слів і дій. При цьому помилково вважати, що цьому типу темпераменту невластива ініціативність, підприємливість. Просто флегматики, перш ніж проявити ініціативу, добре подумують і зважують всі умови і наслідки її реалізації.

За всіх обставин, і навіть у критичних ситуаціях, флегматики не втрачають „здорового глузду”, залишаються спокійними і неворушливими. Для них невдача – це звичайне, нормальне явище життя, тому сприймається з розумінням і без зайвих емоцій. І взагалі, для людей цього типу темпераменту не існує проблеми стримування емоцій. Флегматики терплячі, уміють чекати „свого часу” і сприймають таке очікування без емоційних переживань.

Представники цього типу – переважно, люди консервативного складу. Вони повільно пристосовуються до нового середовища, відрізняються постійними смаками, не схильні до різких змін у поглядах і симпатіях.

Мова флегматиків – спокійна, у міру повільна, без різко виражених емоцій. Невиразна і стримана також їх жестикуляція та міміка. Як правило, вони розмовляють послідовно, ґрунтовно, висловлюють виважені і вивірені думки.

Людей з домінантними рисами темпераменту флегматика скоріше можна охарактеризувати як стратегів, але не тактиків. Це, однак, не означає, що вони нездатні до вирішення організаційно тактичних завдань. Перш ніж діяти, флегматики прагнуть виявити перешкоди, які можуть завадити їм досягти поставленої мети і визначають способи їх подолання. Свої дії такі люди постійно співвідносять з майбутніми перспективами, через що, як правило, досягають професійної майстерності. Не зважаючи на притаманну їм повільність, флегматики нерідко встигають якісно виконувати великі обсяги роботи, оскільки не витрачають час на дрібниці й не відволікаються.

Ще одна проблема флегматиків – труднощі при виборі рішення. Проте, на відміну від меланхоліків, вони розв’язують свої проблеми самостійно, не звертаючись за допомогою до інших людей.

Мляві, незворушні, розсудливі, врівноважені флегматики досить повільно втягуються у сферу громадсько-політичних процесів, однак якщо їх вдається переконати в доцільності тієї чи іншої діяльності, викликати певний інтерес до неї, то вони серйозно беруться за справу.

*Аналізуючи особливості різних типів темпераменту крізь призму управлінсько-організаційних здібностей, слід зазначити наступне:*

1. Переважання в темпераментній структурі особистості рис сангвініка свідчить про здатність людини до реалізації своїх здібностей у сфері організації й управління. При цьому такій людині краще будуть даватися завдання тактичного плану, а не стратегічного. Це зовсім не означає, що сангвінік не може вирішувати стратегічні (перспективні) завдання.

2. Пріоритетність у темпераментній структурі особистості (ТСО) рис флегматика означає, що ця людина здатна до такого ж роду діяльності, як і сангвінік, проте має схильність до стратегічної (плануючої) діяльності.

3. Домінування в шкалі ТСО темпераменту меланхоліка свідчить про те, що його „власник” за своїми психологічними якостями мало придатний для самостійної управлінської, організаційної діяльності. Така людина більше схильна до точної, кропіткої роботи при наявності чітких інструкцій, а також підтримки та заохочення. Інколи люди з даним типом темпераменту стають успішними у сфері організаційно-управлінської діяльності, проте ціна за таку діяльність може бути занадто високою (плата за „насилля” над собою у вигляді перевантаження, погіршення здоров’я тощо).

4. ТСО, в якій переважають риси холерика дає підстави вести мову про можливості використання людини в тих сферах, де потрібні натиск і одержимість, де треба ризикувати і йти „ва-банк” заради досягнення мети. Щоправда, найкращих результатів холерика досягають там, де їх непомірна активність урівноважується вдумливістю і незворушністю флегматика.

Протягом тривалого часу в наукових дискусіях обговорюється питання про можливості зміни темпераменту людини. Доведено, що при всій своїй сталості, темпераментні домінанти еволюціонують. Помітніші прояви змін у темпераментах спостерігаються в інтервалах 0 – 7 років життя людини (інфантильна стадія); 14 – 21 роки (сексуальне становлення); 21 – 28 років (соціальне адаптація); 49 – 56 років (вікові зміни); 70 – 77 років (геронтологічна адаптація). Межі цих змін достатньо рухливі, але тенденція, як правило, зберігається.

Цікавою також видається типологія особистості, розроблена французькою школою. Вона представлена психологами Хеймансом та Ле-Сенном. Згідно з цією типологією характер особистості визначається як сукупність (у різних варіаціях) трьох основних компонентів: емоційність ( $E^+$  або  $E^-$ ), активність ( $A^+$  або  $A^-$ ) та первинність чи вторинність ( $P$  або  $V$ ). Під первинністю розуміється поведінка особи, згідно з якою людина недовго перебуває під впливом емоцій, не занурюється в минуле або майбутнє, любить пригоди та несподіванки, ненавидить рутину. Під вторинністю, навпаки, розуміється така поведінка, коли людина довго перебуває під впливом пережитого, мало розслаблюється, їй важко нав’язати нову точку зору, вона терпляча й витримана. Різні комбінації цих компонентів дали змогу вище зазначеним ученим визначити 8 типів особи:

- $E^+, A^-, P$  – нервовий;
- $E^+, A^-, V$  – сентиментальний;
- $E^+, A^+, P$  – наддіяльний, бурхливий;
- $E^+, A^-, V$  – пристрасний, запальний;
- $E^-, A^+, P$  – сангвінік;
- $E^-, A^+, V$  – флегматик;
- $E^-, A^-, P$  – аморфний або безтурботний;
- $E^-, A^-, V$  – апатичний.

Відомий швейцарський філософ, психолог і лікар Карл Юнг помітив, що для одних людей найбільше значення мають предмети й події, інші звернені в глибину своїх переживань, мрій, їх цікавить особистий внутрішній світ. Виходячи з цього він здійснив розподіл на екстравертів та інтровертів. Кожна людина володіє двома цими механізмами і лише перевага того чи іншого визначає тип особистості. Вважають, що К.Юнг започаткував нову науку, яка бурхливо почала розвиватись у 70-ті рр.

XX ст., – соціоніку. Це наука про психоінформаційні типи людей і об'єктивні закони їхньої взаємодії. Литовська дослідниця Аушра Агустинавічуте синтезувавши ідеї З.Фрейда, К.Юнга, дійшла висновку, що існує 16 типів особистості. Кожний з цих типів має свою назву та псевдонім, який дібраний за іменем видатної особи, літературних героїв. Залежно від типів особистості при їхній взаємодії виникають міжособистісні відносини : від найкращих – дуальних (повне доповнення) до конфліктних.

Знаючи основи соціоніки, можна, наприклад, спостерігати за розвитком психіки індивіда, а також, що дуже важливо, прогнозувати його поведінку в певних ситуаціях, передбачити, які відносини скоріш за все виникнуть між ним та іншими людьми.

Знання психологічних типів особистості дасть змогу керівникові колективу уникати безпідставних, зтяжених, неконструктивних конфліктів, створювати сприятливий для діяльності психологічний клімат.

Якими б важливими не були індивідуальні задатки й особливості індивіда, його характер, спрямованість, проте поведінка індивіда складається також з тих стимулів, які формуються у нього під впливом зовнішнього середовища. Темперамент – це лише та база, на основі якої формується психологічна потреба в діяльності, іншими словами можливість. Проте така можливість не обов'язково перетвориться в дійсність. У цьому контексті важливу роль відіграють обставини, зовнішнє середовище, в якому існує індивід.

Слід мати на увазі, що існують певні психологічні феномени, які мають не індивідуальний, а суспільний характер, і здатні суттєво впливати на поведінку індивідів. До таких психологічних феноменів належать: установки, стереотипи, особливості менталітету народу і взагалі загальний стан масової суспільної свідомості та її пануючий тип.

**Установки** – це соціально-економічний, політичний, емоційний досвід індивіда, групи, суспільства, отриманий ними з минулого досвіду, який суттєво впливає на їхнє ставлення до сучасних і майбутніх подій. Сформовані під впливом зовнішнього середовища, вони характеризуються сталістю, довготривалістю, здатністю забезпечувати індивіда та суспільство в цілому, певним досвідом і, таким чином, активно чи пасивно впливати на них.

Установки характеризуються двома важливими функціональними властивостями, які визначають їх роль для індивіда:

- *по-перше* – усталеність, тривалість. Ці властивості забезпечують людину здатністю реагувати на ситуації і зовнішні об'єкти, виходячи з власного минулого досвіду. Установки містять у собі готову „модель” цих ситуацій і явищ і через це приводять в дію психічні процеси і практичні дії, адекватні цим ситуаціям і явищам (наприклад, реакція людей на політичну нестабільність);
- *по-друге* – здатність виступати в якості відносно самостійних потреб і мотивів (такі установки формуються безпосередньо з зовнішніх імпульсів). Суспільно-політичне життя здебільшого протікає далеко від безпосередньо усвідомлених інтересів більшості членів суспільства. За цих умов установки – потреби, які мають відношення до політики, суспільного устрою, виступають як засіб психологічного залучення мас до громадсько-політичного життя.

Розглядаючи сучасне українське суспільство з точки зору пануючих у ньому установок, слід відзначити суттєвий вплив на свідомість громадян установок, отриманих із минулого радянського періоду. Це стосується, передусім, їх ставлення до держави, її органів та їх ролі в суспільному житті.

В умовах переходу до вільних ринкових відносин, коли частину своїх попередніх повноважень держава передає суспільству, насамперед у сфері організації економічної діяльності, збереження в масовій свідомості установок на патерналістську роль органів державної влади виявляється в наявності часто невиправданих претензій до них. Реакцією на невиконання державою таких функцій, як правило, стає негативна оцінка її ролі в управлінні суспільними процесами.

Продуктами соціального й індивідуального досвіду як окремих індивідів, так і певних соціальних груп є **стереотипи** суспільної свідомості – стандартизовані образи соціальних чи політичних об'єктів (так звані “тверді відбитки” у перекладі з грецької). Стереотипи, як і установки, формуються під впливом оточуючого середовища, проте менше залежать від емпіричного пізнання і уявлень про суспільні об'єкти. Вони більш стійкі, утримуються довше, можуть супроводжувати людей протягом всього життя і, навіть, передаватися у спадок наступним поколінням.

Психологам добре відомо про небезпеку кардинальної ломки стереотипів, що є життєвими цінностями для особи, суспільства, особливо у випадку, коли вони не компенсуються появою інших, відповідних новим обставинам. Така ситуація склалась останніми роками в більшості посткомуністичних держав, у тому числі й в Україні.

На думку вчених, в українському суспільстві сьогодні відбувається важкий процес руйнування стереотипів, основних засад тоталітарної ідеології і психології, що панували раніше. Якщо попередньою радянською тоталітарною ідеологією насаджувалися готові тлумачення процесів і явищ суспільного життя, то нині відбувається пошук самостійного пояснення подій та явищ, що відбуваються. На рівні масової суспільної свідомості це часто виявляється в спробах пояснити складні суспільні явища перехідного етапу не лише об'єктивними причинами, але і суб'єктивними чинниками, як-то: діяльністю чи бездіяльністю певних соціальних груп, індивідів, можливостями їх впливу на процеси соціально-економічного і політичного характеру.

Особливості суспільного розвитку певним чином визначаються національним менталітетом. Під **менталітетом** (англ. mentality) розуміється сформована система елементів духовного життя і світосприймання, які зумовлюють відповідні стереотипи поведінки, діяльності, способу життя соціальних спільностей, індивідів.

Сьогодні серед психологів майже не існує розбіжностей у визначенні характерних особливостей українського національного менталітету. Серед них виділяють, зокрема :

- Наявність індивідуалістичного коду цінностей, що стимулює мотивацію переважно індивідуальних досягнень, особисту незалежність, опору на власні сили, зрештою, здоровий егоцентризм. Цим, очевидно, можна пояснити традиційно низький рівень організованої партійності в історичному минулому і сьогоденні України. Поряд з позитивними рисами, що здавна вирізняють українців, зазначає В.Литвин, працьовитістю, хазяйновитістю, піднесеністю до рівня екзистенціальних вартостей, турботою про родину і майбутнє дітей, доброзичливістю, волелюбством, здатністю на гідний подиву героїзм, український менталітет несе в собі і чимало негативних рис. Серед них і байдужість до громадських справ, до всього, що безпосередньо не стосується тебе і твоєї власності сім'ї, наша горезвісна отаманщина, суміш індивідуалізму і егоїзму, надмірна довірливість, піддатливість зовнішнім впливам, пристосуванство<sup>1</sup>.
- Негативне ставлення до влади, низький рівень довіри до її представників. Традиційно, через історичні обставини, влада у свідомості українського народу уособлювалась з чужинцями і тому була для нього стороннім, навіть ворожим елементом. Таке сприйняття влади посіло місце в підсвідомості українців і певним чином визначає їх ставлення до неї і сьогодні.
- Емоційність, мрійливість, поетичність, довірливість, що сприяє легкому попаданню під вплив, у тому числі й різних демагогів, покладання на долю, випадок (звідси – нерішучість, очікування).
- Природна толерантність, здатність до спільних, узгоджених дій, спокійне, зважене ставлення до розв'язання будь-яких, навіть найскладніших, соціально-економічних і політичних проблем.

Серед важливих психологічних компонентів суспільного життя слід назвати *потреби, інтереси, традиції, настрої мас*. Так, зокрема, аналіз мотивів поведінки з точки зору психології дає підстави виявити певні закономірності включення індивіда, соціальної групи в суспільно значимому діяльність. Серед таких закономірностей – наявність певної системи задоволення потреб індивідів за принципом їх зростання (запропонована американським психологом А. Маслоу)<sup>2</sup>. Відповідно до цього, потреби вищого рівня виникають, формуються і стають для індивіда актуальними лише після задоволення потреб первинних, вроджених, як-то: потреба в їжі, одязі, житті, безпеці тощо.

Як відомо, А.Маслоу створив ієрархічну теорію потреб, яка увійшла в науку під назвою „піраміда Маслоу”. Вона виглядає наступним чином:

- I рівень – фізіологічні потреби (потреба в їжі, диханні, відпочинку, відтворенні роду тощо);
- II рівень – екзистенціальні потреби (потреби в безпеці існування, упевненості в майбутньому, стабільності умов життєдіяльності, у постійності і регулярності оточуючого людину соціумі, у гарантованій зайнятості тощо);
- III рівень – соціальні потреби (в належності до колективу, спілкуванні, участі в трудовій діяльності тощо);
- IV рівень – престижні потреби (службове, професійне, кар'єрне зростання тощо);
- V рівень – духовні потреби (потреби творчості й самовираження).

Виходячи з принципу зростання потреб очевидно складно очікувати пріоритету престижних, а тим паче духовних потреб у суспільстві, де є проблеми в задоволенні базових потреб населення.

Як уже зазначалося, на поведінку окремого індивіда впливають також пануючі суспільні настрої.

Під *суспільними настроями* розуміється переважаючий стан почуттів і умів тих чи інших соціальних груп у певний конкретний період. Вони фіксують ставлення населення до суспільно-політичного життя і певну його оцінку. Опитування громадської думки, що проведені останнім часом, свідчать про переважаючі серед громадян України негативних психологічних настроїв, таких як почуття тривоги, безнадії, сорому, розчарування, відчаю і взагалі негативних оцінок соціальної дійсності. Усе це, на думку психологів, є тим деструктивним потенціалом, який зумовлює існуючі нині суперечності масової свідомості – поєднання протилежних і навіть взаємовиключних поглядів і орієнтацій, а саме:

- прагнення до демократії з одного боку, і потреба в сильній авторитарній владі - з другого;
- бажання жити за західними зразками, проте працювати за звичкою минулого тоталітарного суспільства;
- позитивна загальна оцінка політичного плюралізму і вияв недовіри до політичних партій, відмова їм у підтримці;
- негативна оцінка попереднього тоталітарного режиму і “ностальгія” за патерналістською опікою з боку держави;
- сподівання на сильного харизматичного лідера і відмова у довірі правлячій еліті взагалі (особливо новим політикам – підприємцям, банкірам) тощо.

Такі суперечності масової свідомості послаблюють суспільство, свідчать про його аморфність, невизначеність. За цих умов значення організаційної діяльності органів державної влади зростає.

Сьогодні в суспільній думці бракує однозначності в оцінках принципів, особливо економічних, організацій суспільства. Це явище не є специфічно українським. Воно типово для стану суспільної свідомості в період соціальної трансформації, коли стикаються різні системи цінностей, коли орієнтації на цінності корегує практика повсякденності. Оскільки за роки незалежності українські громадяни пережили не одну спробу реформувань (економічних, соціально-політичних), причому не завжди успішних, то в результаті цього в масовій суспільній свідомості сформувалася певна настороженість і недовіра до різного роду перетворень.

Отже, можна зробити висновок, що загальна психологічна атмосфера, в якій сьогодні представникам державної влади всіх рівнів доводиться здійснювати свої функції, є досить складною і напруженою. Вона вимагає

<sup>1</sup> Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина української держави: Зб. наук. пр. / За заг. ред. В.М. Литвина, М.М.Слюсаревського. – К.: 2001, – Вип.3.–С.8.

<sup>2</sup> Соціальна філософія: Коротк. енцикл. слов./ За заг. ред. В.П.Андрущенко, М.І.Горлач. – К.; Х., 1997. – С. 228.

від державних службовців, з одного боку, психологічного осмислення, аналізу складних явищ суспільного життя і врахування їх у практиці здійснення державної служби, з іншого – вмінь і навичок активізації людського фактора.

*Список рекомендованої літератури.*

1. Головатий М.Ф. Політична психологія: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2001.
2. Ольшанский Д.В. Основы политической психологии. – Екатеринбург: Деловая кн., 2001.
3. Основи психології: Підручник / За заг. ред. О.В. Киричука, В.А. Роменця. – К.: Либідь, 1996.
4. Політична психологія: Конспект лекцій до навч. модуля / Уклад. М.М.Логунова та ін.. – К.: Вид-во УАДУ, 2002 .
5. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю.Головин. – Минск: Харвест, 1997.
6. Соціальна філософія: Коротк. енцикл. слов./ За заг. ред. В.П.Андрущенко, М.І.Горлач. – К.; Х.: ВМП “Рубікон”, 1997.

#### Розділ 4. Психологічні закономірності групової поведінки.

Соціальне життя людини втілюється в багатомірності різних форм.

Існують форми поведінки людини індивідуалізовані, тобто цілком і повністю або значною мірою залежні від її волі, бажання, потреб та інтересів.

Але є і такі форми поведінки індивіда, в яких прояви волі, бажання суттєво обмежені прямим або опосередкованим впливом інших людей (колективу, групи, маси).

Якщо в самостійних індивідуальних діях кожна людина виступає як особистість, то в масових, колективних формах дії вона здебільшого підпадає під вплив притаманних їм психологічних феноменів. Активно діюча спільнота це не механічна сукупність індивідів, а особливе самостійне утворення, якому притаманні певні психологічні властивості, що здатні впливати на психологію індивіда. Серед них:

- наявність спільних колективних поглядів, думок, що являють собою сукупність оцінкових суджень, в яких відображається ставлення індивідів до певних суспільних подій, явищ, цінностей;
- колективні, групові настрої – спільні переживання тих чи інших подій, фактів і, як наслідок, подібність емоційного стану, що на певний період може охопити всю спільноту або окрему її частину, визначаючи поведінку індивіда і спрямованість його дій;
- психологічне наслідування – поширення думок і ідей окремих осіб або впливових груп на колектив, які внаслідок цього стають надбанням інших людей чи маси в цілому;
- виникнення стану психологічного зараження, інакше кажучи, співпереживання, яке формується в процесі спільних колективних дій і впливає на почуття та настрої людей.

Ці психологічні феномени й зумовлюють особливості поведінки індивіда під час його участі в колективних формах діяльності.

Існують певні відмінності в груповій (масовій) політичній поведінці індивідів в організованих і стихійних об'єднаннях, групах.

*Організовані групи* – це відносно стійкі, різні за чисельністю, пов'язані зі спільними цілями об'єднання людей, в яких здійснюється тою чи іншою мірою контакт між їх членами (безпосередньо чи опосередковано). Вони існують в єдиному просторі, взаємодіють у спільній діяльності, вступають у певні ділові міжособистісні відносини.

Оскільки поняття організованої групи охоплює різні аспекти людської діяльності, види груп диференціюються за різними логічними основами.

За *якісною ознакою* виділяють малі і великі групи. Малі групи являють собою сукупність людей, які виконують певну цілеспрямовану діяльність, у процесі якої безпосередньо контактують між собою відповідно до завдань, які вирішують. Великі групи – це соціальні об'єднання, які включають в себе 100 і більше осіб (вони можуть бути як умовними, так і реальними).

У зв'язку з *процесом соціалізації* особистості розрізняють первинні і вторинні групи. До первинних відносять (наприклад, сім'ю). До вторинних – спільноти, в які індивід включається на більш пізніх етапах свого розвитку (ВНЗ, політична організація, громадський рух тощо).

За *рівнем організованості* розрізняють групи нижчого і вищого рівня розвитку. До груп нижчого рівня розвитку відносять асоціації, корпорації. До груп вищого рівня розвитку – колективи.

Існують також диференціації організованих груп побудовані на їх значимості для індивіда, у відповідності з їх суспільним статусом, проте зупинимось детальніше на характеристиках колективу.

Поняття “*колектив*” застосовується до тих малих контактних груп, для яких характерні:

- спільність суспільно значимих цілей його членів;
- високий рівень організованості, єдності;
- психологічна сумісність.

Колективу, на відміну від інших малих груп, притаманні:

1) соціально значима мета, яка усвідомлена й прийнята всіма членами групи і які прикладають максимум зусиль для її досягнення, що забезпечує оптимальну ефективність їх діяльності;

2) наявність таких типів міжособистісних відносин між членами колективу, як: довіра, взаємодопомога, взаєморозуміння, згуртованість, що забезпечує позитивний психологічний клімат, високу працездатність і стійкість групи;

3) керівництво з боку авторитетного впливового керівника – лідера, що поєднує в собі риси гарного організатора, високого професіонала, який користується повагою членів колективу і є водночас емоційно-привабливою людиною<sup>1</sup>.

Мабуть, виходячи саме з таких якостей колективу, терміном “колектив” на побутовому рівні прийнято називати будь-яку групу людей, яка характеризується позитивною соціальною спрямованістю.

Психологічні особливості організованих груп чітко прослідковуються в діяльності політичних груп.

*Організовані політичні групи* – це об'єднання громадян, які залучаються в політичні баталії не стихійно, а організовано (хоча відомі випадки, коли, виникнувши стихійно, те чи інше політичне угруповання в процесі політичної діяльності набуває організованих форм). Як правило, ініціатива такого об'єднання йде зверху, від впливових, визначальних, керівних груп. Тому політична поведінка учасників цих груп здійснюється в основному за певними правилами, статусними чи програмними принципами. Їх діяльність чітко спланована, спрямована, а

<sup>1</sup> Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Х., 1998. – С. 91.

рівень керованості досить високий. Знаючи мету, програмні цілі тих чи інших політичних організацій, не важко спрогнозувати спрямованість політичної діяльності їх учасників, зміст їх виступів.

У сучасних демократичних політичних системах існує велика кількість різних громадсько-політичних груп, які згідно з принципами, мотивами і метою того чи іншого об'єднання безпосередньо створені для громадсько-політичної діяльності. Ці групи відрізняються:

- по-перше, своїми масштабами. Вони бувають малими (наприклад, “команда” політичного лідера, парламентська фракція) і великими (політичні партії, організовані громадсько-політичні рухи);
- по-друге, рівнем інституціоналізації (одні вимоги до поведінки їх членів ставлять політичні партії з обов'язковим, фіксованим членством своїх прихильників), інші – неінституціоналізовані (наприклад, тимчасові групи підтримки чи то політичної партії чи окремого політика);
- по-третє, тривалістю функціонування (наприклад, політичні партії і профспілки чи групи виборців тощо);
- по-четверте, ступенем включення у сферу політики і політичної діяльності.

Постійними суб'єктами громадсько-політичної діяльності є політичні партії. Профспілкові, підприємницькі, лобістські, молодіжні та інші неополітичні організації (їх ще часто називають “групи інтересів”, або “групи тиску”) втручаються у сферу політики лише тоді, коли це відповідає потребам тих соціальних, професійних груп, інтереси яких вони відстоюють. Залученими у сферу політичної діяльності тут, переважно, є лідери, активісти чи апаратні працівники. Основна ж маса відіграє здебільшого роль пасивної підтримки цих лідерських груп.

Для великих організованих політичних груп, на думку психологів, характерні певні спільні ознаки:

1. Існування більшості з них викликане наявністю специфічного досвіду громадсько-політичної діяльності, з якою пов'язані ці організовані групи. Однак, їм властиві також відносна стабільність і спадкоємність, через які відтворюються форми відповідної діяльності.

2. У більшості з них діють специфічні регулятори поведінки, особливі форми спілкування і типи контактів, що традиційно складаються між їх членами. Важливого значення при цьому набувають спільні інтереси, цінності, потреби. Проте кожна з таких груп характеризує певна своєрідність, тому було б помилковим абсолютизувати спільні для них риси.

Психологічні характеристики великих організованих політичних груп є тим спільним, типовим, що характерне для їх членів, однак не сумою рис, властивих кожному індивіду. Психологія групи – це те загальне, що склалося в умовах сумісної діяльності людей, а не однакове для всіх. Тому не всі риси, притаманні психології групи, однаковою мірою засвоюються її членами. Цим пояснюється, зокрема, різний ступінь залучення в громадсько-політичну діяльність окремих індивідів (членів політичної партії, наприклад).

Ступінь засвоєння індивідами психологічного досвіду тієї чи іншої групи значною мірою обумовлений індивідуальними психологічними характеристиками особистості, тому рівень їх активності в найсуттєвіших для цих груп сферах діяльності не може бути однаковим.

Одним з різновидів великих груп є *масові спільноти*, які виникають стихійно та існують протягом короткого часу (натовп, публіка).

Якщо організовані групи утворюються спеціально, то стихійні – виникають випадково. Вони досить часто є масовою реакцією людей на політичну кризу чи нестабільність, певні соціальні, економічні явища тощо. На відміну від перших, вони не мають чіткої програми діяльності, а поведінка їх учасників не підкоряється ніяким правилам, статутам. Відсутній також чіткий розподіл функцій між їх учасниками.

Стихійні виступи мас цікавлять психологів не тільки через їх суспільно-політичну значущість, але й тому, що тут діють своєрідні психологічні закони або, принаймні, специфічно проявляються.

*Маса* – це сукупність індивідів, об'єднаних у багатовисельну аморфну групу, які в більшості випадків не мають між собою прямих контактів, але пов'язані певним спільним більш-менш постійним інтересом.

Легальне існування лише організованих політичних груп в умовах тоталітарного режиму і недопущення стихійних виступів зумовили відсутність у вітчизняній політичній психології наукових досліджень таких психологічних феноменів, як натовп, паніка, чутки тощо. Натомість на Заході ці проблеми уже давно стали предметом наукового вивчення, зокрема в працях таких відомих учених, як З. Фрейд і Г. Лебон<sup>1</sup>. Дослідження, що проведені ними, дали можливість виявити характерні особливості масових стихійних груп та їх діяльності. Серед них, зокрема, виділяють:

- об'єднання за певним інтересом, який, можливо, не завжди і не всіма однаковою мірою усвідомлюється;
- відсутність, як правило, однієї універсальної причини їх утворення і активної діяльності;
- різні, не обов'язково політичні, приводи утворення груп та їх виступів;
- переважання ірраціональних інстинктивних почуттів над свідомими, прагматичними, (раціональними) і вихід на поверхню, вивільнення з-під контролю підсвідомих інстинктів;
- формування почуття “стадності”, за якого будь-яка індивідуальність, оригінальність стирається, що дає можливість учасникам стихійних виступів відключати волю, розум і діяти за законами зграї;
- висока емоційність, яка досягається шляхом поширення емоцій та почуттів під впливом навіювання, зараження (в психології це називають “циркулярною реакцією”);
- відсутність критичного ставлення до себе (комплекс власної бездоганності), перенесення вини на інших, часто бездоказові звинувачення („образ ворога”);
- аморфність і однорідність структури таких груп, часто відсутність конкретного лідера (авторитетного, якщо група лише сформувалася), а якщо такий лідер з'являється, то його влада, як правило, необмежена;
- імпульсивність і схильність до зміни настрою;

<sup>1</sup> Фрейд З. Психология масс и анализ человеческого “Я”. – Минск, 1994; Лебон Г. Психология народов и масс. – СПб., 1995.



– низький рівень культури поведінки, дій тощо. Ще з часів первісних вакханалій масові виступи були виявом своєрідного антикультурного середовища.

Г. Лебон і З. Фрейд пояснюють це психологічними особливостями поведінки індивіда під впливом натовпу:

- по-перше, анонімністю поведінки учасників стихійних груп, що посилює їх агресивність, вивільнення підсвідомих потягів і інстинктів;
- по-друге, почуттям сили, якої набуває індивід у масі, уже хоча б завдяки її численності; відсутністю страху, що породжує здатність до необдуманих вчинків;
- по-третє, втратою почуття відповідальності. Конкретний індивід не відчуває себе в ньому особисто відповідальним за ті чи інші дії.

Зникнення свідомого індивіда і поява індивіда несвідомого, спільність ідей і почуттів, прагнення до їх негайного втілення є тими головними рисами, що характеризують індивіда в натовпі. Звідси й *особливості здійснення психологічного впливу на стихійні групи, зокрема натовп*. У цьому плані слід мати на увазі наступне.

1. Відчуваючи силу, натовп, як правило, тільки її і поважає. Він не терпить доброти, вважаючи її слабкістю, тому вимагає від тих, хто прагне впливати на нього, демонстрації сили, рішучості, навіть насилля.

2. Маса легко піддається навіюванню. Згідно з емпіричним законом навіювання В.Бехтерева, якщо навіюваність людини умовно дорівнює 1, то в масі кількістю 100 осіб, вона збільшується в 100 разів. Будь-яку інформацію від авторитетної особи маси сприймають без критичного осмислення, на віру. Їм невідомі прагнення істини, яку часто замінюють ілюзії. Вони вірять в ілюзії і прагнуть їх.

3. Як наслідок, маси не потребують і не визнають доказів і аргументів. Вони не піддають сумніву свої дії і прагнення, тому нетерпимі й недовірливі до аргументів і доказів інших.

4. Нарешті, маса, будучи ірраціональною, інстинктивно вірить в авторитет вождя і здатна сліпо йому підкорятися. Вважаючи себе сильною, аналогічних якостей очікує і від лідера.

Отже, *раціонально впливати на маси в ситуації натовпу, паніки, очевидно, неможливо*. На думку психологів-науковців і практиків, прийнятними способами впливу в даному разі є:

- *навіювання і зараження* (спостереження за натовпом свідчать про те, що індивіди, перебуваючи там, впадають у такий стан, який дуже нагадує гіпноз, і швидше піддаються навіюванню, ніж логіці здорового глузду). Люди, вважає С.Московичі, зібрані в масу вірять всьому тому, що їм скажуть і зроблять все, що їм накажуть<sup>1</sup>;

- *демонстрація сили*, рішучості, упевненості (той, хто хоче впливати на натовп, не повинен показувати вагання, роздуми, невпевненість – це для мас рівноцінно слабкості);

- *майстерне володіння словом* (маси піддаються магійній дії слів):

- сильні, рішучі вислови;

- ствердження шляхом повторення, без використання аргументів, доказів;

- використання перебільшень і повторів;

- *уникнення протиставлень* – у ситуації натовпу це викликає протидію (тут не сприймається “я – ви”, “ми – ви”, лише “ми” як єдине ціле).

Для того, *щоб призупинити негативну спрямованість дії натовпу*, слід приєднатися до нього і поступово переорієнтовувати його поведінку на нейтральну. Маса, будучи ірраціональною, інстинктивно вірить в авторитет лідера (його пристрасність і віру) і здатна йому підкоритися. Маса потребує таких лідерських якостей, як:

- ✓ сильної волі;

- ✓ фанатичної віри в ідею;

- ✓ емоційної зараженості.

Історія дає нам багато прикладів здатності мас на безкорисність й самопожертву, прекрасні і героїчні вчинки. Той, хто здатний зрозуміти масу, визначити хід її думок і спрямувати, той здатен буде й впливати на хід суспільного процесу.

Сучасне суспільство часто називають масовим. Це є наслідком того впливу на суспільну свідомість, який спричиняють засоби масової комунікації. Вони перетворюють людей в масу, викликаючи у них одні й ті ж самі думки, образи, формуючи спільні смаки, емоції тощо, одним словом, створюють той ціннісний світ, в якому ми живемо.

Звідси – значення для організації мас і управління ними психології людини в масі, масової людини і природи колективної поведінки. Той, хто зуміє використати ці знання, отримає у своє розпорядження могутній інструмент влади і впливу.

Одним із різновидів поведінки натовпу є *паніка* (слово „паніка” походить від імені грецького бога Пана, покровителя пастухів, пасовищ і отар, гніву якого легенди приписують паніку – божевілья отари, яка з самих незначних причин кидалася у вогонь, воду, прірву).

*Паніка* – це емоційний стан, який виникає у людей внаслідок чи-то дефіциту або надмірної інформації, чи-то незрозумілої, загрозливої ситуації і проявляється в імпульсивних діях.

*Фактори, що здатні викликати паніку:*

- фізіологічні – виникнення умов, обставин, які фізично послаблюють людей (стомлюваність, депресія, голод, безсоння, фізичні потрясіння, сп’яніння);
- психологічні – невпевненість, подив, раптовий страх, відчуття ізоляції, безсилля перед невідворотною небезпекою;
- соціально-психологічні – відсутність групової солідарності, втрата довіри до керівництва, дефіцит чи надмірність інформації.

<sup>1</sup> *Московичи С.* Век толпы: Истор. трактат по психологии масс: Пер. с фр. – М., 1998. – С. 47.

Панічний стан розвивається як наслідок певного шокуючого впливу (стимулу). Цей стимул, після сприйняття його індивідами, „розриває” їх попередню поведінку, зупиняє дії, які вони здійснювали до цього. Щоб спричинити такий вплив даний стимул повинен бути або надто сильним, або довготривалим, або ритмічно діючим.

Першою реакцією індивіда на такий стимул є потрясіння і сприйняття ситуації як критичної. Потім потрясіння переростає в збентеженість, а завершується – рятуванням і панічними діями.

Закінчується паніка в міру виходу окремих індивідів із даного стану. Для призупинення паніки важливе значення має характер першого зовнішнього впливу (наприклад, заклик „стояти”, „сидіти” тощо).

Методи попередження і виходу з паніки залежать від причин, які її породжують. Однак, є те спільне, що слід враховувати:

- знання реальних обставин;
- відволікання уваги від джерела страху, недовіри;
- демонстрування сили, впевненості, спокою, переконаності.

Організація ефективного керівництва в малих і великих групах у поєднанні з формуванням і підтримкою довіри до керівництва всіх рівнів виступають передумовами попередження паніки і створення психологічно сприятливого суспільного клімату. В усіх випадках ще одним важливим чинником попередження паніки є формування навичок управління суспільними процесами з урахуванням їх психологічної складової. Знання психологічних закономірностей процесів і явищ суспільного життя часто виступають безпосереднім дієвим інструментом ефективної управлінської діяльності.

#### *Список рекомендованої літератури.*

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Х.: ООО “Фортуна-пресс”, 1998.
2. Бродская О., Лысенко В. Человек в массе // Персонал № 3. – 2004. – С. 55-61.
3. Лебон Г. Психология народов и масс. – СПб: Макет, 1995.
4. Московичи С. Век толпы. Истор. трактат по психологии масс: Пер. с фр. – М.: Центр психологии и психотерапии, 1998.
5. Фрейд З. Психология масс и анализ человеческого „Я”. – Минск, 1994.

## **Розділ 5. Лідерство як соціально-психологічний феномен**

*Лідерство* – це соціально-психологічне явище, яке виникає і реалізується тільки в соціальному суспільному середовищі. Як явище лідерство відоме ще з давніх давен, як категорія соціальної психології почало вивчатися з кінця XIX ст. Як справедливо зазначає Ж.Блондель, лідерство древнє, як людство. Воно універсальне і неминуче. Існує скрізь – у великих і малих організаціях, у бізнесі і релігії, у профспілках і благодійних організаціях, у компаніях і університетах, у неформальних організаціях і вуличних ватагах. Це ознака номер один будь-якої організації. Скрізь, де утворюється група, виникає і лідерство.

***Лідерство – це відносини домінування і підкорення, впливу і наслідування в системі міжособистісних групових відносин.***

*Лідер* (від англ. leader – ведучий) – авторитетний член організації чи соціальної групи, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціально-політичних ситуаціях і процесах, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві.

У своїй книзі „Політика як мистецтво керівництва” американський політолог Р.Такер застерігає від отождолення лідерства з функціями посадових осіб у державному або партійному апаратах. Він зазначає, що лідерство – це щось значно більше, ніж аналіз і прийняття державно-владних рішень, це – вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі.

*Лідер і керівник відрізняються в наступному:*

- якщо керівник, як правило, призначається, то лідер висувається групою стихійно;
- якщо керівник має обумовлені законом, розпорядженнями права і обов’язки, то лідер, як правило, їх немає;
- якщо керівник використовує ці права і обов’язки, то лідер – ні, його головні козири – авторитет, вплив;
- лідер, безперечно, є неординарною особистістю (не обов’язково із соціально-позитивними якостями), продуктом природного відбору і ці якості постійно треба підтверджувати, то якості керівника сприймаються як стабільні.

Спроби соціально-психологічного аналізу лідерства відомі ще з давніх часів історії людства.

Так, ще в стародавній міфології вожді, як правило, наділялися такими надлюдськими якостями, яких не було в простих смертних. Древні єгиптяни, наприклад, приписували своїм правителям такі „божественні риси”, як „владні висловлювання” в устах, „розуміння в серці”, справедливість. Вони навіть зображували фараонів вищими зростом за інших людей, вказуючи цим на їх особливості.

В „Іліаді” Гомера також знаходимо прагнення позначити риси лідера. Тут розкриті чотири необхідні, на думку стародавніх греків, якості лідера – справедливість (Агамемнон), мудрість (Нестор), хитрість (Одісей), доблесть (Ахілл).

Слід зазначити, що набір лідерських якостей і зразків поведінки з часом змінювався. Якщо Платон наголошував на значимості такої риси для ідеального правителя, як мудрість, то середньовічний філософ-теолог Ф.Аквінський – благочесті й божественних якостей.

Яскраві психологічні портрети лідерів, які прославляють себе тим, що керуються в діяльності головним чином „дурними” природними пристрастями, описав у праці „Державець” Н.Макиавелі.

Пізніші уявлення про лідерство були спробами вчених, мислителів не тільки пояснити його природу, але й виявити фактори, які впливають на появу цього феномена.

Низка вчених (Т.Карлей, Р.Емерсон, Ф.Ніцше, Шопенгауер) пояснювали лідерство з природного прагнення людини до влади і домінування над собою подібними. Вони вважали, що це прагнення притаманне кожному індивіду, але лідерства досягають лише окремі з них, а саме – ті, хто на шляху до влади і впливу може знехтувати мораллю (її вони розглядали як перешкоду досягнення лідерства).

Л.Бернард, В.Бінхем, О.Тед, С.Кілбоурн були переконані в тому, що лідерство – це чисто психологічний феномен, який зумовлений такими якостями індивіда як енергія і напористість в досягненні мети, сильне прагнення до відповідальності, ініціативність, самовпевненість, здатність впливати на оточення тощо. Прибічниками такого пояснення лідерства були також М.Вебер і Г.Лебон. Макс Вебер, зокрема, вважав, що для лідера важливими, тобто визначальними є три якості – пристрасть, почуття відповідальності і окомір (здатність з внутрішньою спокійністю ставитися до реальної дійсності). Здатністю свідомо чи не свідомо впливати на людей, заряджати їх своєю енергією пояснював феномен лідерства і Г.Лебон.

Х.Саймон, Дж.Хоманс, Х.Келлі висловили міркування щодо раціонально-прагматичної природи лідерства, яка полягає в так званому „обміні” – тобто та чи інша група надає лідеру статус і повагу в обмін на його надзвичайні здібності в досягненні мети даної групи.

З.Фрейд в аналізі природи лідерства дійшов висновку, що цей феномен є наслідком трансформації лібідо (специфічної „психічної” енергії, що лежить в основі всіх сексуальних проявів) у прагненні до влади, впливу, домінування. У розумінні З.Фрейда цивілізація взагалі – це трансформація підсвідомих потягів (лібідо) на цілі політичної діяльності. Відбувається цей процес у силу того, що імпульсам, породженим інстинктами, виходячи з вимог суспільної моралі перекривається вхід в свідомість. Психічна ж енергія не зникає, її заряд шукає виходу і знаходить його в агресії, спорті, владі.

Цікаве особисте пояснення механізму лідерства запропонував австрійський психолог А.Адлер. На його думку, орієнтація на лідерство – це своєрідний засіб компенсації комплексу неповноцінності. А.Адлер зазначав, що лідери – це люди, які потерпіли крах своїх надій, ілюзій у дитинстві й прагнуть компенсувати їх за рахунок домінування над іншими людьми.

Варто зазначити що в усій багатоманітності пояснень феномена лідерства, чільне місце займають його психологічні інтерпретації (мотиваційна, макіавелістська, особистісна тощо).

Незважаючи на різні підходи до визначення природи лідерства, в інтерпретації терміна „лідер” можна виділити два основних значення.

По-перше, лідер – це індивід, який володіє найбільш вираженими „корисними”, з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою. Вплив лідера базується на такому психологічному феномені, як ідеальній представленості в сприйнятті членів групи.

По-друге, лідер – це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найважливіших з точки зору групового інтересу. Авторитет лідера заснований на вміннях об’єднувати, згуртовувати учасників групи заради досягнення спільної мети<sup>1</sup>.

Отже, розуміння феномена лідерства неможливе без аналізу взаємодії лідера і групи.

Як і всі члени групи, потенційний лідер прагне до досягнення групових цілей, водночас він має і власні додаткові потреби. Майбутнього лідера серед інших членів групи відрізняє якраз те, що ці додаткові його потреби можуть бути в найкращій спосіб задоволені через прийняття ним ролі керівника групи ( формального чи неформального). Залежно від рівня усвідомленості своїх потреб, цілісних орієнтацій, такий потенційний лідер може:

- або цілеспрямовано досягати керівної ролі в групі;
- або цей процес може відбуватися стихійно, коли члени групи самі займаються вибором лідера, переконавшись в тому, що саме він володіє необхідними для цього якостями.

До сьогодення дня вчені, які досліджують проблеми лідерства, дискутують з приводу того, що є визначальним для його становлення, як суспільного феномена. У цьому плані можна виділити *три основні підходи*:

*Перший* – це пояснення лідерства як індивідуально-психологічного феномена, тобто як суто психологічного явища. Представники даного підходу вважають, що домінуючим фактором феномена лідерства є набір у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис.

Широкого розповсюдження набули спроби виявити набір бажаних або обов’язкових для здобуття статусу лідера індивідуально-психологічних рис.

Наприклад, американський соціолог Е.Богардус такими рисами вважає: розум, енергійність, здатність передбачати, привертати до себе увагу, почуття гумору, твердість характеру.

Його колега Бірд, узагальнивши ряд досліджень з проблем лідерства, навіть склав перелік восьмидесяти якостей, які, на його думку, притаманні лідерам. Однак виявилось, що багато з тих, хто досяг вершин лідерства володіють далеко не повним переліком всіх цих якостей. Більше того, серед рис реально діючих успішних лідерів були і зовсім протилежні.

Ще один американський соціолог Р.Стогділл здійснив комплексне дослідження феномена лідерства і отримав суперечливі результати щодо їх індивідуально-особистісних характеристик. У своєму „Підручнику з лідерства” він класифікує більше 40 елементів, пов’язаних з психологічними рисами лідерів, і групує їх за п’ятьма основними рубриками:

- ✓ фізіологічні дані;
- ✓ соціальне походження;
- ✓ інтелектуальні здібності;
- ✓ особистісні характеристики;
- ✓ соціальні характеристики.

Серед особистісних характеристик, вважає Р.Стогділл, для становлення лідерства важливими є – ентузіазм, упевненість, пристосованість. Що ж до соціальних характеристик, то тут автор виділяє адміністративні здібності, популярність, тактовність.

Проте Р.Стогділлу так і не вдалося визначити, які з названих ним характеристик лідерства сильніше, ніж інші, пов’язані з цим важливим суспільним феноменом. За результатами здійсненого дослідження вчений робить висновок: людина не стає лідером лише тому, що має певний набір особистісно-психологічних якостей. Цього аж ніяк не достатньо.

*Другий підхід* – визначення лідерства як „функції” ситуації. Не відкидаючи значення індивідуально-психологічних якостей, прихильники цього підходу вважають, що ті чи інші риси лідера проявляються залежно від конкретної ситуації. На їх переконання, лідерство – це продукт ситуації, що склалася в певний конкретний період. Е.Фідлер, зокрема, підтверджує дану тезу наступним прикладом: у ситуаціях сприятливих, чи навпаки, лідер, орієнтований на вирішення ключових завдань досягає кращих результатів ніж той, хто орієнтується на людей.

Наводиться і такий історичний приклад. Дослідник Дж. Шнейдер помітив, що кількість військових лідерів у Англії була прямо пропорційною кількості військових конфліктів, в яких брала участь країна. Це стало для прихильників цього підходу яскравим підтвердженням справедливості їх судження. До речі, один із законів відомого А. Дж. Мерфі звучить наступним чином: ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом вирішення проблеми. Якщо продовжити думку Мерфі, можна сказати, що уже сама наявність сприятливої ситуації передбачає активність лідера в оволодінні нею. Якщо ситуація дозріла для Наполеона, вважають представники даного підходу, то саме він дозрів для цієї ситуації. Тому великі події розглядаються ними як шлюб між людиною і часом. Саме лідер знає, коли ситуація може бути ним використана. Досить часто саме він проявляє здатність

<sup>1</sup> Выдрина Д. Политика: история, технология, экзистенция. – К., 2001. – С. 195 – 196.

оцінити ситуацію, її запити, потреби і „продати” себе через зміну власного образу, позиції, поведінки відповідно до цих запитів.

Проте і такий підхід не розкриває сутність феномена лідерства повністю.

*Третій підхід* – це спроба поєднати два попередніх підходи до пояснення лідерства. Лідер розглядається як продукт конкретної ситуації, в якій він виявляє свої індивідуально-психологічні якості. У рамках цього підходу визначальними для становлення лідерства визнаються одночасно і індивідуально-психологічні риси лідера і умови, в яких відбувається його становлення. Так, на думку С.М.Казе<sup>1</sup>, лідерство генерується трьома чинниками: особистісними якостями, подією (або ситуацією) і групою послідовників.

Цілком очевидно, що цей підхід є своєрідною спробою подолання обмеженостей двох попередніх і намаганням розширити їх позитивні сторони, оскільки такий складний суспільний феномен, яким є лідерство, не може бути пояснений виходячи лише з однієї групи причин.

Прагнення до лідерства – ознака соціально благополучної, психічно повноцінної людини. Це намагання посісти гідне місце в групі, колективі, суспільстві в цілому. Тому, не прагнути до лідерства – протиприродно. Інша справа – масштаб лідерства. Тут необхідною умовою є визнання лідера з боку інших людей, тобто групи (в загальному значенні цього терміна). Отже, розуміння феномена лідерства неможливе без аналізу взаємодії лідера і групи.

К.Левін, Р. Ліппіт, Р. Уайт на основі дослідження психологічного клімату, який формується в результаті реалізації різних стилів лідерства виділили три основних моделі взаємовідносин лідера і групи: авторитарну, демократичну і модель потурання (ліберальну).

*При авторитарній моделі* взаємодії лідера і групи:

- самим лідером детермінується спосіб прийняття рішення;
- підлеглі жорстко і повністю підпорядковані лідеру;
- лідер має можливість різко критикувати підлеглих і застосовувати до них серйозні санкції;
- рівень свободи учасників групи зведена майже до нуля;
- ставлення до підлеглих з боку лідера залежить не від результатів їх діяльності, а від особистих симпатій.

*Демократична модель* взаємодії лідера і групи – це:

- залучення членів групи до обговорення тих питань, стосовно яких передбачається прийняття рішення (при цьому сам лідер виконує функцію регулятора і коректора ідей підлеглих);
- надання підлеглим достатнього рівня свободи в період обговорення рішення і стимулювання їх активності;
- члени групи вільні у виборі форми виконання спільно прийнятого рішення;
- демократія всередині групи відіграє роль своєрідного способу групової саморегуляції;
- об'єктивне ставлення до діяльності кожного члена групи відбувається у відповідності з конкретними результатами їх роботи.

Особливістю *ліберальної моделі* взаємодії лідера і групи можна вважати:

- стихійність, безсистемність у прийнятті рішення (відсутність серйозного опрацювання проблеми);
- відсутність дієвого контролю за виконанням прийнятих рішень;
- повна відсутність чітко сформульованих вимог лідера до діяльності групи, це ж стосується і процесу впровадження прийнятих рішень;
- спонтанність у реакціях лідера на діяльність підлеглих;
- можливість не прогнозованих і невизначених санкцій з боку лідера щодо членів групи.

У результаті багаточисельних експериментів дослідники дійшли висновку, що авторитарні лідери ефективні у випадку, коли йдеться про кількість виробленої учасниками групи продукції, демократичні – її якість і моральний стан колективу.

Члени групи з авторитарним лідером або апатичні, або агресивно налаштовані стосовно один одного, у той час як групи з демократичним стилем лідерства відрізняються згуртованістю, об'єднаністю відчуттям спільного „ми”. Членам груп із ліберальним стилем лідерства не притаманне відчуття єдності, в них як правило низька продуктивність праці і високий рівень незадоволення роботою<sup>2</sup>. На думку вчених, жоден із названих стилів лідерства не може бути рекомендованим для підвищення ефективності діяльності колективу в чистому вигляді. Проте для забезпечення задоволеності роботою членів колективу найбільше підходить демократичний стиль.

У реальних малих групах, за звичай, не буває „вічних” лідерів. Як свідчить практика, будь-який, навіть найавторитетніший і популярний лідер рано чи пізно перестає ним бути в силу таких причин:

- зміни динаміка взаємовідносин між членами групи;
- особистісних якостей самого лідера;
- фатального збігу обставин тощо.

Хоча, як вважають вчені, усі ці причини не є основними. Справа в так званому „парадоксі лідера”. Як зазначає відомий російський психолог Д.Ольшанський, стаючи лідером будь-якої групи, набуваючи лідерських якостей і авторитету, кожен індивід тим самим уже готує закінчення свого лідерства: „Досягнувши максимальної величі, Цезар загинув від руки зрощеного і обожнюваного його Брута”<sup>3</sup>.

„Парадокс лідера” виявляється у двох варіантах:

<sup>1</sup> Ольшанський Д.В. Основы политической психологии. – Екатеринбург, 2001. – С. 168.

<sup>2</sup> Ольшанський Д.В. Основы... – С. 203.

<sup>3</sup> Там само. – С. 243.

*Перший парадокс* полягає в тому, що стаючи лідером тієї чи іншої спільноти, індивід змушений діяти не лише в інтересах тих, хто сприяв його лідерству, а й в інтересах групи в цілому задля піднесення свого лідерського статусу. І тоді ті, хто сприяв його піднесенню до статусу лідера відмовляють йому в підтримці і шукають заміну (це особливо яскраво можна продемонструвати на прикладі політичних лідерів).

*Другий парадокс:* чим активнішим є лідер, тим більше він ускладнює взаємовідносини всередині групи, що погіршує психологічну атмосферу в колективі й веде до зростання незадоволення ним. Відповідно, чим менш діловим, але більш неформальним являється лідер, тим менше він вимогливий до своїх підлеглих. У кінцевому результаті ефективність досягнень групи зменшується, що також призводить до зростання незадоволення лідером.

Наслідок „парадоксу лідера” – безперервна динаміка появи, висування, становлення і зміни лідерів, що відображає поступальний розвиток групи. Якби такої динаміки не було, не було б і розвитку. Довготривалі збереження „вічних” лідерів – це ситуація, характерна для тоталітарних і авторитарних систем, яким притаманні застій і низькі темпи розвитку. У більшості суспільних систем, що динамічно розвиваються, лідерство в тих чи інших масштабах обмежено певними часовими межами (наприклад, обмеження на перебування на політичних постах). Це, на думку Д. Ольшанського, – цивілізовані механізми подолання „парадоксу лідера”<sup>1</sup>. За рахунок таких механізмів відбувається саморегуляція взаємовідносин у системі „лідер – група”.

Як уже зазначалося, прагнення до лідерства притаманне більшості індивідів. Однак у досягненні лідерського статусу на перешкоді їм можуть стати низка психологічних бар’єрів:

- ✓ невміння чітко визначити життєву мету або відсутність її як такої (лідери, як правило, знають чого вони домагаються);
- ✓ нездатність зосередити власні зусилля на досягненні визначеної мети („розпорошеність” у спрямуванні зусиль);
- ✓ нерішучість, страх змінити існуючий стан, страх перед ризиком;
- ✓ низький рівень самооцінки;
- ✓ безініціативність;
- ✓ догматизм, відсутність креативного мислення;
- ✓ високий рівень самокритичності;
- ✓ нерішучість, високий рівень тривожності;
- ✓ замкнутість, низький рівень комунікативності;
- ✓ поклоніння перед авторитетами, несамостійність;
- ✓ самовпевненість і самозакоханість;
- ✓ надмірна обережність;
- ✓ емоційна нестриманість, агресивність;
- ✓ зарозумілість і нехтування інтересами, проблемами, якими переймаються люди;
- ✓ неорганізованість, невміння доводити справу до кінця.

Для того щоб реально розраховувати на лідерство в групі (колективі) потрібно:

- а) по-перше, правильно оцінити свої лідерські якості і сфери їх застосування (не прагнути охопити все, а визначити пріоритетні напрями впливу на ситуацію, взаємовідносини в колективі тощо);
- б) по-друге, не замикаючи на собі всі лідерські функції, а делегувати їх членам колективу, залишивши для себе стратегічно важливі й визначальні (тим самим лідер отримує статус головного, а члени колективу – відповідальність);
- в) по-третє, випереджати членів колективу за рівнем загального розвитку, не стаючи при цьому недосяжним;
- г) по-четверте, володіти психологічними засобами впливу на колектив;
- д) накінець, бути готовим до постійного психологічного самоаналізу, виявляти волю і прагнення до безперервного самовдосконалення, розвивати харизматичні якості.

**Харизма** – це особливий тип лідерства, заснований на виняткових якостях індивіда, що дозволяють йому здійснювати визначальний вплив на поведінку оточуючих. Німецький соціолог М.Вебер, який ввів у науковий обіг термін “харизма”, визначав її як *спосіб керівництва, заснований на вірі підлеглих в надзвичайні здібності лідера, його мудрість, героїзм, і, навіть, святість*. На думку більшості психологів, харизма – це вроджені якості людини, іншими словами, це божий дар, який або є, або немає. Проте це аж ніяк не означає, що окремі харизматичні риси не можна в собі розвинути. Маються на увазі, зокрема, такі якості як, упевненість у собі, активність діяльності, ініціативність, інноваційність, людяність, емпатичність тощо.

Лідери, завдячуючи своїй центральній позиції, відіграють важливу роль у формуванні групових цілей, світогляду, організації діяльності групи. Виходячи з цього, вони виконують цілу низку функцій. Більшість із наведених нижче функцій входять у коло обов’язків формальних керівників органів державної влади.

**Адміністративна функція** – виявляється через координацію діяльності колективу незалежно від того чи сам лідер розробляє основні напрями діяльності колективу, чи вони прописані вищестоящою установою. У коло обов’язків лідера входить контроль за їх виконанням.

Суть адміністративної функції лідера полягає не в самостійному виконанні роботи, а в розподілі її між членами колективу, у противному разі лідер позбавляє підлеглих почуття відповідальності, що перешкоджає їх залученню до активної діяльності.

<sup>1</sup> *Ольшанский Д.В. Основы... – С. 249.*

*Функція планування* – розробка методів і засобів досягнення групою поставлених лідером цілей. Ця функція передбачає як розробку перспективних планів діяльності колективу, так і тактичних кроків колективу в досягненні мети трудової діяльності.

*Політична функція* – встановлення цілей і основної лінії поведінки групи у її взаємовідносинах з іншими групами і місця в системі відносин у рамках спільноти більш високого рівня.

*Експертна функція.* Лідер, як правило, є тією особою, за якою група визнає роль джерела інформації і кваліфікованої поради. Практика свідчить, що майже у всіх випадках, коли члени групи залежать від людини, знання і кваліфікація якої необхідні для реалізації групових цілей, рівень її впливу, а відтак і влади, посилюється. Це може бути використано лідером для зміцнення свого лідерського статусу.

*Представницька функція.* Вона вивляється в тому, що лідер у зовнішньому (поза рамками групи) середовищі виступає від імені всього колективу. До певної міри поза межами групи лідер уособлює уявлення зовнішнього середовища про групу. Це відбувається через сприйняття лідера – його якостей, стилю поведінки тощо.

*Функція заохочення і покарання* застосовується для контролю за діяльністю учасників групи. Ця функція диктує високі вимоги щодо особистісних якостей лідера, особливо там, де велика роль належить моральним, а не матеріальним формам заохочення. Тому лідер повинен врахувати індивідуальну мотивацію членів групи, співвіднести силу впливу на стимулювання їх діяльності методів заохочення і покарання.

До функцій лідера ряд дослідників відносять і такі, як *функція символу групи, прикладу, патерналістська функція* тощо.

Ознайомлення з діловими біографіями успішних лідерів засвідчує, що вони, як правило, мають певні спільні характеристики з членами групи. При цьому лідери сприймаються колективом як такі, що більшою мірою, ніж всі інші, втілюють ті норми і цінності, які є для колективу визначальними. З цього науковці роблять такі висновки :

1. Лідер повинен сприйматися колективом як „кращий за нас”, оскільки тільки так можна стати прикладом для групи і здійснювати ефективне керівництво нею. При цьому „кращим за нас” він повинен бути настільки, щоб не дистанціюватися від групи. У противному разі його інтереси не будуть збігатися з інтересами групи, можуть виникнути проблеми у сфері комунікації.
2. Лідер має постійно виправдовувати очікування своїх прихильників. У членів групи можуть бути стійкі уявлення відносно того, як повинен поводити себе лідер і які функції в колективі виконувати. Тому члени групи будуть визнавати, а якщо цього вимагатимуть встановлені правила – то і обирати, а втім і підтримувати тих лідерів, які відповідатимуть їх очікуванням<sup>1</sup>.

Дуже важко і навряд чи можливо перерахувати всі особистісні риси, які за різних обставин дозволяли б безпомилково визначати ефективного лідера. Проте є такі з них, наявність яких свідчить про високий лідерський ресурс особистості. Це:

- ✓ наявність інтелектуальних здібностей (не набагато вищих, ніж у послідовників лідера);
- ✓ високий адаптаційний ресурс (приспособлення до обставин і життя в цілому);
- ✓ схильність до домінування;
- ✓ екстровертність;
- ✓ мужність;
- ✓ схильність до змін;
- ✓ висока ступінь чутливості у сфері міжособистісних відносин.

На ефективності діяльності лідера позначається також рівень взаємодії таких параметрів:

- а) відчуття вірогідності досягнення успіху;
- б) прогнозування наслідків успіху чи неуспіху у вирішенні управлінських ситуацій;
- в) мотивації діяльності (так званого особистісного фактора).

У процесі формування сучасного типу лідерства, його психологічної готовності до управлінської діяльності постає питання про критерії вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень української держави на шляху зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку.

Однією з найважливіших якостей сучасного керівника в системі державно-управлінських відносин, на думку психологів, є його *внутрішня орієнтація на досягнення успіху в своїй діяльності як основного мотиваційного стимулу*. Тому формування лідерів саме з такими якостями має стати основним завданням системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів держави в XXI ст.

*Серед критеріїв, за якими повинні оцінюватися керівники, як найбільш успішні, у вчені психологи і практики державного управління виділяють такі:*

- здатність орієнтуватися і бути психологічно готовими до змін різних ситуаціях;
- характер мотивації до кар'єрного зростання орієнтація не лише на індивідуально-психологічні цілі, але й на цілі організації, результати спільної, колективної діяльності);
- мінімізація психологічних стресів, уміння контролювати свої

<sup>1</sup> Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти: Хрестоматия. – Самара, 1999. – Т.2. – С. 128 – 130.

почуття, емоції і керувати ними (психолого-адаптивний ресурс);

- соціальна сформованість і готовність до соціальної діяльності (часто вживають термін "рівень соціальної зрілості");
- уміння своєчасно усвідомлювати проблеми, передбачати виникнення і розвиток процесів як у сфері управлінських відносин, так і у сфері міжособистісних взаємовідносин у колективі;
- наявність динамізму, творчої активності та здатності їх підтримувати і сприяти їх проявам у членів колективу (створення умов для ініціативи, її заохочення, підтримка, винагороди).

Іншою, не менш важливою, проблемою в плані формування ефективного управління є створення соціально-психологічних передумов для підвищення рівня задоволеності роботою як керівників, так і підлеглих, озброєння їх навичками успішного вирішення нових управлінських завдань, що формує позитивну мотивацію в діяльності, зокрема, керівного складу системи державного управління.

Нині уже розроблені перспективні вимоги до нового покоління управлінської еліти, якій вирішувати завдання ХХІ ст. На нашу думку, вони є прийнятними для керівників всіх рівнів державного управління:

- висока професійна компетентність, грамотність в оцінках ефективності розробки і прийняття управлінських рішень, прогнозування наслідків їх виконання;
- уміння формувати працездатні групи виконавців для розв'язання проблем державного управління, об'єднувати їх на основі спільних цінностей і принципів;
- уміння працювати з інформаційними ресурсами, обробляти велику кількість джерел інформації, оцінюючи їх корисність та достовірність;
- комунікативні навички, володіння технологіями ефективного спілкування та здійснення управлінського впливу, використання різних засобів комунікації;
- здатність підтримувати атмосферу взаємодії та співробітництва всередині управлінських структур та поза їх межами в інтересах вирішення державно управлінських завдань.

Сучасна західна управлінська практика пропонує дієві способи формування управлінської еліти шляхом ліквідації розриву між рівнем і темпами розвитку творчих здібностей і професійною кваліфікацією вищих керівних кадрів з одного боку, і змінами організаційних структур, управлінських технологій – з іншого.

Досвід кращої організації управлінської діяльності в ряді економічно розвинених країн переконливо свідчить про те, що ефективність системи державного управління однаковою мірою залежить як від визначення конкретних цілей, завдань, програм діяльності органів державної влади всіх рівнів так і від правильного добору кадрового їх складу. Критеріями кадрового відбору соціально-психологічного характеру тут визнають:

- ступінь виявлення лідерських якостей;
- наявність індивідуально-особистісної мотивації, орієнтованості на високі досягнення;
- управлінські здібності, готовність не жаліти себе і часу для виконання серйозної та відповідальної роботи;
- високий "адаптаційний ресурс", уміння швидко пристосовуватися до різного роду завдань;
- твереза, критична оцінка власних можливостей;
- уміння рахуватися з думками інших людей;
- чесність, правдивість, бездоганна поведінка, готовність брати на себе відповідальність за вирішення складних завдань;
- розвиненість інтуїції, логіки і здатність застосовувати їх в нестандартних, не передбачуваних ситуаціях.

Представники управлінської еліти розвинених країн оцінюються за наступними характеристиками.

*Здібності.* Мається на увазі перелік професійних якостей, необхідних для виконання функцій державного управління:

- здібності до прийняття рішень;
- організаційні здібності;
- комунікативні здібності;



- контрольно-регулюючі здібності (контроль за діяльністю підлеглих).

*Досвід роботи.* Ця категорія включає показники відповідності посаді, якості професійної діяльності, спрямованість на майбутнє, перспективу, налаштованість на кар'єрне просування.

*Розвиток.* Тут фіксуються особливості характеру, необхідні для успішної управлінської діяльності. Так, наприклад, у вимогах до керівника в Японії, зокрема, включені такі якості, як: впевненість, оптимізм, гнучкість, швидкість у роботі, ініціативність, веселість вдачі і відкритість, обов'язковість, упевненість, активність ( близько 25 характеристик).

*Бажання* – виявлення життєвих орієнтацій претендентів на високі управлінські посади та високопосадовців, їх творчого потенціалу, ерудиції, винахідливості. В Японії, зокрема, певний рівень вияву творчих здібностей індивіда є критерієм відбору в Школу державного управління.

Серед методів, за допомогою яких японські урядові органи, а також керівники фірм підбирають претендентів на поповнення складу управлінської еліти, є декілька, на наш погляд, універсальних. Це вивчення біографії, оцінка даних особової справи, виконання практичних письмових завдань і усні співбесіди.

1. *Вивчення біографії.* Серед аспектів аналізу звертають увагу передусім на характер освіти, сімейні відносини, стан фізичного здоров'я, особливості інтелекту, комунікативність, головні потреби, інтереси, захоплення. Набір таких характеристик дає загальне уявлення про людину, її потенційні можливості і задатки лідера.
2. *Вивчення даних особистої справи.* До уваги беруться не тільки анкетні дані, але і відомості про професійну діяльність, якість її виконання. На перше місце ставляться свідчення про риси характеру і здібності претендента.
3. *Виконання письмових практичних завдань.* Така методика вперше детально була розроблена в США, проте досить активно і ефективно використовується в Японії. Види практичних завдань – найрізноманітніші, наприклад: розробка проекту, підготовка доповіді на задану тему з використанням наявної інформації, підготовка ділового листа, пропозиції, інформаційної довідки тощо. Під час складання проекту, зокрема, вимагається скласти план розвитку певного об'єкта управлінської діяльності, а при підготовці ділового листа охарактеризувати будь-яку нестандартну управлінську проблему. Якщо стоїть завдання підготувати доповідь, обов'язково вказується її мета та завдання.
4. *Усна співбесіда.* Це може бути просто бесіда, групові дискусії на виробничу тематику, типову для посади, яку обіймає або на яку претендує індивід. У цьому плані застосовується також тестування, хоча в Японії воно дещо відрізняється від західної практики. За допомогою тестів японці намагаються отримати лише загальні уявлення про кандидата на управлінську посаду.

Застосування цих методів у сукупності дозволяє скласти уявлення про рівень професійної придатності, психологічної готовності індивіда до виконання ним лідерських функцій на рівні організатора-керівника. Японці абсолютно справедливо вважають і на практиці демонструють, що освіта, професійні знання – це лише формальна ознака чеснот, які відкривають шлях до успішної діяльності в ролі керівника. Останнім часом в розвинених країнах Заходу, а також в Японії, широкого розповсюдження набувають оціночні центри з відбору перспективних молодих управлінців для діяльності в системі державного і недержавного управління.

У ході проведених в 30-ті рр. XX ст. американським соціологом Мейо експериментів уперше було доведено, що в кожній групі існує дві структури – формальна і неформальна. Формальна створюється зверху, адміністративним шляхом (тут формальний лідер забезпечує офіційне керівництво і координацію дій підлеглих). Неформальна структура нерідко не збігається з формальною (тоді члени колективу віддають неформальному лідеру свої емоційні переваги і наділяють його повноваженнями на прийняття певних рішень). Коли позиції цих обох лідерів колективу сильно відрізняються, виникають проблеми. Для налагодження ефективної роботи групи, офіційному керівнику необхідно, насамперед, визнати існування неофіційної структури і налагодити з нею співпрацю. Для цього слід:

- знати думки колективу, лідерів неформальної групи, бути готовим вислухати їх пропозиції;
- постійно підтримувати ті цінності й ініціативи неформальної групи, які не йдуть у розріз із цілями формальної організації;
- надавати можливість неформальній групі та її лідеру брати участь у виробленні рішень;
- налагоджувати систему точного і своєчасного інформування колективу з усіх важливих питань його діяльності;
- використовувати, попри офіційні, також неформальні комунікації для донесення до колективу потрібної інформації.

Реалізація таких напрямів взаємодії офіційного керівництва з неформальною групою зробить можливим використання з боку формального лідера таких переваг неформальної групи, як:

- відданість організації та її цілям;
- формування духу колективізму;
- підвищення продуктивності праці колективу (коли групові норми перевищують офіційні).

Одним із видів лідерства, який має важливе суспільне значення, є політичне лідерство.

*Політичний лідер* – це особа, що володіє соціально-управлінським статусом, має можливість, певні індивідуально-психологічні здібності впливати на людей, ухвалювати рішення, здійснювати прямий або опосередкований пріоритетний вплив на суспільство.

Тому політичним лідером можна вважати будь-якого, незалежно від формального рангу, учасника політичного процесу, що прагне і здатен консолідувати зусилля оточуючих і активно (як на загальнодержавному так і на регіональному рівні)<sup>1</sup>. Визначальними ознаками політичного лідерства є:

- наявність власної політичної програми;
- володіння необхідними знаннями і вміннями щодо її реалізації;
- відповідні особистісні риси, як-то: розвинена воля, організаційні здібності, інтелект, гнучкість, відкритість мислення, сміливість, справедливість, принциповість, комунікативні навички, здатність до самовдосконалення, лояльність тощо.

Американський соціолог Л.Берді, узагальнивши низку досліджень політичного лідерства, заснованих на теорії особистісних рис, склав перелік з 79 бажаних рис, при чому 65 з них згадуються один раз, 16 – 20 – двічі, 4 – 5 – тричі і тільки 5 % названих ним якостей – 4 рази.

Політичний лідер – це, передусім, *особистість, продукт свідомого відбору*, що має постійно підтверджувати своє право на лідерство (на відміну від посадових осіб).

Політичне лідерство відрізняється такими рисами:

- дистанційністю;
- багатоваріантністю;
- корпоративністю.

Як свідчить історія людства, кожний політичний лідер – це продукт свого часу. І навіть тоді, коли він мислить на випередження, реально діє в умовах тих норм, потреб, інтересів, які притаманні конкретному суспільству і часу.

Чим меншою є держава, тим більше вона залежна від позитивних і негативних діянь своїх лідерів. Держава може або розквітнути внаслідок правильної її політики, або сповзати в кризу і хаос. Тому, вважав М. Грушевський, прагнучи до незалежності нація має бути певна того, що вона здатна висунути зі свого середовища розумних, далекоглядних державних правителів, які не призведуть її до загибелі своєю неефективною діяльністю.

Процес становлення політичного лідерства в сучасній Україні відбувається в умовах відсутності досвіду і традицій демократизму, низького рівня політичної культури населення і політикуму зокрема, збереження і живучості стереотипів мислення, сформованих попередньою системою.

Наше суспільство внаслідок нерозвиненості соціального структурування є суспільством лідерського типу. Це означає, що недоліки соціального порядку компенсуються лідерством. Таке суспільство, як правило, певним чином залежне від особистісних рис лідерів.

Оскільки масштаб діяльності й впливу політичного лідера суттєво перевищує масштаби впливу лідера малої групи, то цілком очевидно, що якості, необхідні для здійснення ефективного політичного лідерства, також повинні бути адекватними. У всі часи філософи, політики психологи прагнули визначити ті характерні риси, які забезпечують успішну реалізацію політичного лідерства. Попри розбіжності в трактуванні цих якостей, можна виділити ті головні, які на думку більшості дослідників, притаманні ефективному політичному лідеру. Це:

1. *Інноваційність* – здатність постійно продукувати нові ідеї, підходи до вирішення важливих суспільних завдань, або ж вдосконалювати, покращувати їх. Як свідчить практика, значимість політичного лідера в очах громадськості знаходиться в прямій залежності від рівня поширеності в масах висунутих ним ідей.
2. *Цілеспрямованість* – уміння чітко визначити мету діяльності й власну політичну програму.
3. *Відкритість мислення* – постійне прагнення до об'єктивного аналізу суспільних процесів і явищ, здатність до сприйняття всього нового і прогресивного, налаштованість на своєчасне внесення змін у програму дії.
4. *Сміливість, готовність до ризиків*, прагматичний розрахунок їх ціни і вміння робити виважені висновки.
5. *Передбачливість* – уміння дивитися вперед, на перспективу. Як мовиться в народному прислів'ї, хто вміє передбачати, той вміє керувати.
6. *Поєднання принциповості зі справедливістю*, тобто здатність відстоювати власну точку зору і, водночас, поважати думки інших людей.
7. *Володіння політичною інформацією і політичною лексикою*, оскільки в політиці кожна дрібниця може за певних умов набути вирішального значення, а ораторські здібності є необхідною умовою здійснення ефективного політичного впливу.
8. *Наявність арбітражних здібностей*, уміння налагоджувати відносини з політичними конкурентами, уникати небажаних конфліктів.

Улітку 2005 р. соціологічна служба УНІАН провела дослідження громадської думки в п'ятих найбільших промислових центрах України з метою виявлення прийнятних для населення рис політичного лідера, особисті якості якого викликають у громадян довіри. На думку опитаних, лідер повинен бути: справедливим (46,5%); сильним, вольовим (31,6%); центристських поглядів (22,1%); мати вищу економічну освіту і досвід керівництва на державному рівні (22,1%).

Не менш важливими для політичного лідера є і харизматичні якості, оскільки його вплив поширюється на великі групи людей. У цьому контексті дослідники акцентують увагу на характеристиках харизматичного політичного лідера. До них вони відносять:

<sup>1</sup> Вьдрин Д. Политика... – С. 212.

- привабливу зовнішність, здатну викликати симпатії мас;
- уміння позитивно впливати на людей, заряджати їх енергією та ентузіазмом;
- гарні риторичні здібності та артистизм;
- позитивне сприйняття своєї власної персони (достатньо позитивний рівень самооцінки);
- гідну манеру триматися, імідж сильної, цілеспрямованої людини, яка вміє добиватися поставленої мети (народ любить переможців, переможених – жаліє).

Усвідомити суть поведінки політичного лідера неможливо без знання і врахування особливостей формування та проявів його політичної психології. У політичній психології виділяють низку факторів, що впливають на характер політичного лідерства. Це:

- мотиви, якими у своїй діяльності керується політичний лідер;
- його політичні переконання;
- політичний стиль лідера (авторитарний, демократичний чи анархістський);
- попередній політичний досвід лідера;
- його дії в незвичних, нестандартних випадках, реакція на тиск і поведінка в стресових ситуаціях;
- умови, за яких той чи інший політик проявив себе як лідер вперше;
- здатність до емпатії (співчуття, співпереживання);
- наявність команди однодумців і вміння організовувати її роботу;
- певні риси характеру (воля, настирливість, гнучкість), уміння завойовувати прихильників, ораторські здібності.

Дослідження проблем політичного лідерства в сучасній Україні дають підстави зробити висновок про наявність у суспільстві потреби в сильних авторитетних політичних лідерах, які б відповідали певним очікуванням населення. Наші громадяни хочуть бачити в лідері сильну авторитетну особистість – вольову, рішучу, безкомпромісну, цілеспрямовану. Вони, у більшості своїй, упереджено ставляться до такої риси політичного лідера, як радикалізм, надаючи перевагу виваженості, розважливості, реалізму. Ідеального політичного лідера наші співвітчизники наділяють національно-ментальними особливостями: оптимізмом, доброзичливістю, емоційністю, почуттям гумору. Існує також потреба в політичному лідері – “герої”, який би сприймався як переможець, інтелектуал, “морально чиста” особистість. Як вважає Б.А. Гаєвський, “неповторність українського лідерства має загальні підстави для національної неповторності, в якій виявляє себе національно-історичне, культурно-психологічне і організаційно-політичне начало українства”<sup>1</sup>.

У своїй роботі „Наша політика” М. Грушевський піднімає питання про морально-етичні принципи політики. На думку видатного вченого, політичного діяча в *політиці абсолютно неприпустимі*:

- всякого роду таємниці „мадридського двору” (особливо в парламентській діяльності), у противному разі порушується контроль з боку суспільства за діяльністю влади і як результат – падає суспільна довіра;
- критика особистості опонента; об’єктом критики може бути його програма, курс, принципи діяльності, і аж ніяк не особистість;
- ущемлення інтересів будь-яких національних і суспільних груп незалежно від їх чисельності (вища доброчесність політика – інтереси всього народу);
- аморальні способи боротьби з політичними противниками. ”Не кожна зброя підходить всякій руці, – вважав М. Грушевський, – і краще бути переможеним підлою зброєю суперника, ніж самому перемогти підлою зброєю”.

Типові прояви аморальності в політиці М. Грушевський демонструє на прикладах наступних типажів.

*Політики-утопісти* літають у хмарах химерних недосяжних бажань і цілей. Вони втягують підвладні їм народи на стежу безпідставних надій і сподівань, непотрібних втрат в ім’я нездійснених ідеалів.

*Політики-циніки, або політикани*, не мають ніяких ідеалів, принципів, високої мети, тому паразитують на миттєвих матеріальних інтересах широких мас, готові задля сьогодишнього успіху поставити на карту майбутнє народу.

Висловлені М. Грушевським підходи до морально-етичних якостей політичних лідерів, були сформульовані ним ще на початку ХХ ст. Нині все більше науковців, авторитетних лідерів громадської думки в різних країнах світу доходять висновку, що людство має шанси на збереження і подальший розвиток за умови, коли політичні лідери відмовляться від войовничості, агресивності, а домінуючими їх рисами будуть: висока професійно-інтелектуальна компетентність, толерантність, розуміння інших людей, здатність до рівноправного об’єднання з метою збереження життя на Землі<sup>2</sup>. Серед інших бажаних рис називають: скромність, відповідальність, переконливість у життєвій необхідності обмеження матеріальних запитів.

Моральний кодекс, у якому містяться такі цінності, нині формується в Данії, Норвегії, Фінляндії, Швеції, Нідерландах та інших країнах – лідерах суспільного прогресу. Цей кодекс базується на пріоритеті знань і умінь особистості на протидію накопиченню матеріальних доказів власного успіху. Як прогнозують учені, побудоване на таких засадах суспільство майбутнього стане суспільством лідерів нового типу<sup>1</sup>.

#### Список рекомендованої літератури.

1. *Выдрин Д.* Политика: история, технология, экзистенция. – К.: Лыбидь, 2001
2. *Гаєвський Б.А.* Сучасна українська політологія: Навч. Посібник. – К.: МАУП, 1999

<sup>1</sup> *Гаєвський Б.А.* Сучасна українська політологія : Навч. посіб. – К., 1999. – С. 54.

<sup>2</sup> *Корсак К., Бойчук Є.* Лидеры XX столетия (задачи и гипотезы) // Персонал. – 2004. – № 4. – С. 69.

3. *Корсак К., Бойчук Є.* Лидеры XX столетия (задачи и гипотезы) //Персонал – 2004. – №4. – С. 64 – 69.
4. *Ольшанский Д.В.* Основы политической психологии. – Екатеринбург: Деловая кн. – 2001.
5. *Пірен М.І.* Основи політичної психології. – К.: Міленіум, 2003.
6. *Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти: Хрестоматия. – Самара: Издат. дом „Бахрах”, 1999. – Т. 1, 2.

## Розділ 6. Психологія управлінського спілкування і здійснення управлінського впливу

Уміння ефективно спілкуватися – важлива складова життєвого і професійного успіху державного службовця.

Спілкування – складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що є наслідком потреби в спільній діяльності й включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння інших людей.

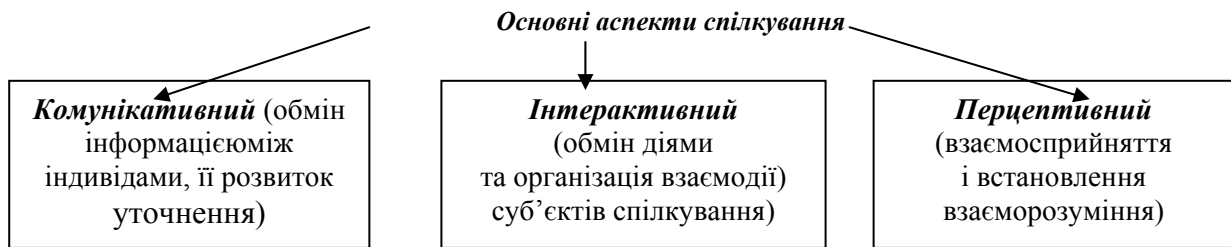


Рис. 6.1. Основні аспекти спілкування.

Ділове спілкування являє собою процес взаємозв'язку між людьми, обумовлений потребами в спільній діяльності, під час якого відбувається обмін конкретними видами діяльності, досвідом й інформацією з метою досягнення певного результату, розв'язання відповідної проблеми, досягнення поставленої мети.

Головне спрямування ділового спілкування – *організація продуктивної співпраці*. Тому, на відміну від інших видів спілкування, воно має конкретну мету й чітко визначені завдання, які вимагають конкретного вирішення. Більше того, особливістю ділового спілкування є і те, що воно не може бути припинено в односторонньому порядку, просто за бажанням однієї із сторін (без втрат для учасників такого спілкування) за відсутності конкретного результату. Воно, як правило, вирізняється також високим ступенем емоційного насичення і напруги.

Виходячи з того, що професійна діяльність державних службовців передбачає постійні контакти у сфері "людина–людина", мистецтво спілкування, знання його психологічних особливостей і використання психологічних методів в їхній діяльності є надзвичайно важливим. Фахівці у сфері управління (як зарубіжні, так і вітчизняні) вказують на те, що майже 80% робочого часу працівників, зайнятих управлінською діяльністю, складає робота з людьми. Разом з тим, вважають вони, ефективно спілкуватися вміють далеко не всі (навіть керівники). Так, 60% англійських, 73% американських і майже 86% японських менеджерів вважають невміння спілкуватися – головною перешкодою на шляху досягнення мети їх організації.

Управлінське спілкування являє собою складний соціальний процес, в якому нерозривно поєднані наука і мистецтво. Для того, щоб встановлювати контакти з людьми, знаходити з ними спільну мову, переконувати, організовувати на колективну діяльність, тобто налагоджувати ділове співробітництво й ефективні взаємовідносини, недостатньо мати певні природні властивості, а необхідно володіти ще й знаннями з етики і психології ділового спілкування.

Важливість управлінського спілкування розкривається через ті функції, які воно виконує:

- інформаційну (передача і отримання інформації);
- регулятивну (регуляція поведінки і спільної діяльності);
- пізнавальну (пошук і вміння отримувати необхідну інформацію);
- виховну (здійснення впливу на людей з метою організації їх діяльності);
- емоційну (обмін емоціями, почуттями, передача психічних станів).

Через ці функції управлінське спілкування постає, як:

- 1) обмін інформацією між активними суб'єктами управлінського процесу в умовах спільної діяльності. Такий обмін передбачає передачу значущої інформації, забезпечення її розуміння всіма учасниками комунікативного процесу, психологічний вплив партнерів спілкування один на одного;
- 2) як активна взаємодія об'єктів спілкування, починаючи з оцінки, сприйняття або неприйняття інформації і закінчуючи об'єднанням учасників спілкування з метою організації їх спільної діяльності, у процесі чого формується система міжособистісних взаємовідносин, або суперництва, конкуренцією;
- 3) як пізнання, розуміння учасниками спілкування один одного (цей процес залежить від цілої низки факторів психологічного характеру – установок, стереотипів, різних ефектів).

Отже, управлінське спілкування це – інформація, взаємодія, взаємовплив, певні взаємовідносини між учасниками спілкування, встановлення взаєморозуміння.

Його розуміння залежить від мотивів і цілей спілкування, знання предмету спілкування, дотримання культури спілкування і володіння засобами психологічного впливу. Ще Аристотель наголошував на тому, що для успішного спілкування необхідні „здоровий глузд, справжнє бажання та істинні моральні риси”.

Головною метою управлінського спілкування є досягнення взаєморозуміння між його учасниками і організація взаємодії.

Взаємодія – це процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів спілкування один на одного. Цей вплив відбувається ефективно за умови, коли кожен із суб'єктів комунікації виступає як особистість, потреби якої в процесі спілкування задовольняються. Такими потребами є:

- потреба бути вислуханим;

- прагнення бути зрозумілим;
- потреба в емоційно психологічному задоволенні;
- потреба в отриманні відповідей на запитання.

Готовність до взаємодії у суб'єктів управлінського спілкування (як і спілкування взагалі) базується на трьох компонентах:

1. Мотиваційному – бажанні спільно працювати, творити реалізовувати поставлені цілі.
2. Змістовному – знанні як спільно працювати, спілкуватися задля досягнення тієї чи іншої мети діяльності.
3. Операційному – готовності до спільної діяльності (наявності для цього необхідних знань, умінь, навичок).

Психологічною передумовою успішної взаємодії, на думку психологів, є емпатія – здатність учасників спілкування сприймати емоційний стан один одного у формі співпереживання (те, що дехто називає емоційним відгуком).

Цьому сприяє:

- подібність життєвих позицій і цінностей учасників спілкування в уявленнях про власне „Я” і розходження з незначних, несуттєвих проблем;
- умови, що передбачають їх співпрацю;
- прийнятна поведінка.

Процес психологічної взаємодії передбачає також певні способи взаємовпливу на партнерів у процесі здійснення ними спілкування. Такими способами впливу є – зараження, навіювання, переконання, наслідування.

*Зараження* – це неусвідомлена здатність людини до певних психічних станів, яка є реакцією на передачу того чи іншого настрою. Помічено, що чим вищий рівень особистісного розвитку індивіда, тим критичніше його ставлення до такого впливу.

*Навіювання* – цілеспрямований, не аргументований вплив однієї особи на іншу, у процесі якого відбувається передача інформації, побудованої на її некритичному сприйнятті. Навіюванню, як правило, легше піддаються діти, стомлені, фізично ослаблені дорослі; краще сприймається навіювання, яке йде від авторитетної особи або через посилання на авторитет. Навіюванню краще піддається натовп.

*Переконання*, на відміну від навіювання і зараження, відбувається за допомогою логічного обґрунтування й має на меті добитися згоди прийняти інформацію та діяти на основі добровільної згоди. Такий спосіб взаємовпливу виключає небажані звернення, що несуть у собі елементи моралізаторства, зобов'язання (мусити), критики („як Вам не соромно”), вимог („зобов'язані”).

*Наслідування* як спосіб взаємовпливу передбачає засвоєння запропонованих норм, форм поведінки, стилів діяльності окремою людиною чи групою. Відбувається за умови авторитетності однієї із сторін комунікації, привабливості запропонованих форм чи стилів діяльності для іншої сторони.

Як правило, методи соціально-психологічного впливу використовуються комплексно, через поєднання раціональної й емоційної аргументації.

Управлінське спілкування являє собою один із найскладніших різновидів спілкування. Його результативність залежить від того, хто спілкується, тобто джерела спілкування, суті самого спілкування (повідомлення), готовності сприймати інформацію того, на кого вона розрахована (аудиторія).

Якщо керівник хоче результативно впливати на підлеглих він повинен насамперед почати з себе. Як свідчить управлінська практика, ефективність джерела спілкування визначається:

- його соціальним статусом;
- зовнішнім виглядом, манерою спілкування, у тому числі й комунікативними здібностями;

Звичайно, сам по собі більш високий соціальний статус керівника не є передумовою його успішного впливу на підлеглих. Він є лише тим ґрунтом, на основі якого культивуються інші його якості, такі як авторитетність, кваліфікованість, професіоналізм, чуйність.

Як свідчать проведені опитування, підлегли найчастіше запам'ятовують у своїх керівників очі (погляд взагалі), обличчя, зачіску, посмішку, одягу (інколи вуса, бороду, лисину).

Керівник постійно перебуває під, якщо так можна сказати, „невсипущим оком” колективу, у процесі якого відбувається його оцінювання і на основі чого створюється образ людини, з якою доводиться співпрацювати, спілкуватися, взаємодіяти. Для ефективної взаємодії з колективом, керівник має бути зацікавленим у тому, щоб його сприймали як людину професійну, активну, безпечну, авторитетну. Цьому сприяють такі характеристики його зовнішнього вигляду, як:

- ✓ фізична привабливість;
- ✓ стиль одягу;
- ✓ поведінкова і мовна самопрезентація.

Значення фізичної привабливості в налагодженні ефективного спілкування не варто недооцінювати. У всі часи і у різних народів вважалося – „що красиво, то і добре”. Привабливою, як правило, вважають людину, в якій добре, виразне обличчя, спокійне і доброзичливе. Навіть із власного досвіду ми можемо помітити, що привабливим людям ми часто приписуємо позитивні риси.

Підсилює фізичну привабливість правильна постава, яка підсвідомо асоціюється з внутрішньою силою, впевненістю і твердістю. Водночас як погана постава справляє враження невпевненої, залежної людини.

Важливою ознакою привабливості є стиль одягу. Позитивно сприймається людина, яка одягнена охайно, строго і відповідно до ситуації. Як правило, у діловому спілкуванні переважає консервативний стиль одягу.

Налагодженню ефективного ділового спілкування сприяє також поведінкова і мовна самопрезентація, тобто вміння себе подати, сконцентрувати увагу на власних перевагах, володіти психологічною ініціативою, артистизмом, почуттям гумору, демонструвати установку на сприйняття учасників спілкування.

Успіх спілкування значною мірою обумовлений манерою спілкування, у тому числі й комунікативними здібностями учасників спілкування. Сюди включають:

- ✓ здатність встановлювати психологічний контакт, досягати взаєморозуміння;
- ✓ демонстрацію ввічливого, поважного ставлення до співрозмовників;
- ✓ вияв знаків уваги до партнерів по спілкуванню;
- ✓ мистецтво слухати співрозмовника;
- ✓ поважне ставлення до думок, що висловлюються учасниками спілкування;
- ✓ надання можливості співрозмовникам відчувати своє значення;
- ✓ прагнення зрозуміти партнерів.

Засобами підвищення довіри до джерела спілкування можна вважати:

- ✓ відкрите демонстрування власних намірів;
- ✓ доброзичливість;
- ✓ компетентність;
- ✓ уміння переконливо висловлювати свої думки;
- ✓ здатність опосередковано висловлювати свої думки і почуття.

Велику роль у процесі спілкування відіграють емоції, а саме – здатність учасників комунікації розуміти як свої власні емоційні стани, так і емоції інших людей, уміння стримувати негативні емоції, володіти собою. Усе це – невід’ємна складова манери спілкування і комунікативних здібностей зокрема.

Уміння керувати своїми емоціями, почуттями передбачає: стримування негативних емоцій, звільнення від негативних рис характеру, не перенесення власного поганого настрою на партнерів по спілкуванню, дотримання міри у всьому.

Психологи пропонують дієві способи управління власними емоціями:

1. Розподіл емоцій – розширення кола емоційних ситуацій, що призводить до зниження інтенсивності вияву окремих емоцій (особливо небажаних).
2. Зосередження, концентрація емоцій на чомусь одному, конкретному, що має вирішальне значення в даній ситуації або на певному життєвому стані людини.
3. Переключення емоцій, тобто перенесення їх з напружено емоційних ситуацій на нейтральні ( в умовах сильних переживань, стресів).
4. Формування позитивних емоцій, таких як любов, довіра, вдячність, адже відомо, що сила настрою, як правило, наслідуються.

Навчитися керувати власними емоціями в процесі спілкування дуже важливо, адже втрата контролю над власним емоційним станом здатна призвести до виникнення взаємонапруги між партнерами по спілкуванню. Як зазначають психологи, в людини тільки 10% поведінки, реакцій сприйняття оточуючого світу перебувають у сфері раціонального, водночас як 90% – у сфері ірраціонального (почуттів, емоцій, тощо). Тому почуття і емоції в спілкуванні відіграють досить важливу роль. Непорозуміння між учасниками спілкування виникають найчастіше тоді, коли їх негативні емоції виходять з-під контролю. „Якщо людина навчиться керувати собою, - зазначав стародавній китайський філософ Конфуцій, - їй не важко буде керувати і державою”.

Усе вищезазначене не применшує можливість іншого компонента процесу спілкування, а саме – змісту спілкування. Для того, щоб зміст нашого спілкування був сприйнятий так, як ми цього бажаємо, необхідно дотримуватись основних психологічних принципів спілкування: єдності змісту і форми спілкування, рівності психологічних позицій учасників спілкування, відкритості позицій учасників спілкування, формування позитивно емоційного клімату в процесі спілкування.

**Єдність змісту і форм спілкування** – поєднання інформації і форми її подачі задля забезпечення доступності сприйняття.

Як відомо, розрізняють наступні види спілкування:

- вербальне спілкування (словесне);
- паравербальне (тональність і все, що пов’язано з голосовим компонентом);
- невербальне (загальна моторика, що виражає стан людини).

Для забезпечення ефективності сприйняття змісту спілкування потрібно, щоб усі ці види спілкування працювали на одну мету – зробити процес спілкування доступним, зрозумілим, прийнятним, емоційно-позитивним.

Що стосується вербального спілкування, то воно задля досягнення такої мети повинно будуватися з урахуванням також психологічних вимог: простота, доступність, лаконічність.

Простота змісту спілкування полягає в умінні подати інформацію зрозумілою мовою, логічно, аргументовано, не вдаючись до складних форм і громіздких мовних вивертів. Людина, яка говорить нашою мовою, зазначав М.Чернишевський, сприймається як наша людина. Перефразовуючи його вислів, можна сказати, що людина, мова якої проста і зрозуміла, викликає більше сприйняття, ніж та, яка надмірно ускладнює зміст інформації, встановлюючи таким чином додатковий бар’єр у спілкуванні.

У цьому контексті психологи рекомендують:

- надавати перевагу коротким реченням, уникаючи при цьому „телеграфного стилю”;
- не вживати надмірно складних конструкцій речень (використовувати головні або головні з одним підрядним реченням);
- важливу для сприйняття аудиторією інформацію краще подавати в головному реченні;
- уникати пасивних речень;

- якомога менше застосовувати в змісті найвищий ступінь порівняння, оскільки це може сприйматись як перебільшення;
- економно використовувати прикметники (їх надмірність створює враження неприродності).

Доступність у спілкуванні означає подачу змісту спілкування в зрозумілій формі, чітких поняттях, з конкретними цілями, близькими до потреб учасників спілкування задля стимулювання уваги, інтересу, сприйняття. Ускладнення змісту спілкування, нерозуміння партнерами його суті створюють додаткові бар'єри в процесі досягнення його ефективності.

З метою стимулювання інтересу, уваги до інформації слід:

- уникати незрозумілих широкому колу людей термінів, слів іншомовного походження;
- вживати спеціальні поняття тільки тоді, коли цього вимагає ситуація;
- використовувати повтори важливих моментів інформації різними фразами і в різних формах;
- використовувати так званий „ефект краю” („хочеш, щоб тебе почули – скажи на початку, щоб запам'ятали – в кінці”).

Лаконічність – уміння коротко і ясно подати зміст інформації. Це стосується як самих фраз, за допомогою яких передається зміст інформації, так і загального часу її викладення. Як правило, більшість людей не здатні довго утримувати стійку увагу в одному спрямуванні. Прийнято вважати, що можна зосередити свою увагу аудиторії (не відволікаючись, не переключуючи її на інші предмети, об'єкти) протягом 7 – 8 хвилин. Надалі, без додаткових зусиль, утримати увагу слухачів досить складно. Це слід мати на увазі в процесі підготовки змісту інформації та її подачі.

Необхідно реально підходити не лише до вибору оптимального часу тривалості подачі інформації, але й до наповнення її реченнями, фразами. Психологи застерігають проти використання в процесі подачі інформації довгих фраз, оскільки проведені експериментальні дослідження вказують на те, що приблизно половина слухачів не в змозі запам'ятати речення, які складаються з 13 і більше слів.

Суттєвим доповненням до змістової, вербальної сторони спілкування, виступає паравербальний компонент. Він включає особливості вимови, тембр голосу, його силу, висоту, темп мови, паузи між словами, акценти, емоційну насиченість. Паравербальні засоби – це ті допоміжні мовні засоби, правильне використання яких може посилити змістовну (вербальну) сторону спілкування.

Дружній, спокійний, врівноважений тон мови сприяє налагодженню взаєморозуміння під час спілкування. Людина, яка говорить спокійно, виважено, на рівні підсвідомості сприймається як така, що обдумує кожен свій крок, діє виважено і відповідально, а відтак і викликає більшу довіру ніж та людина, мова якої різка, екзальтована, занадто напориста. Існує думка, що у доброї людини голос гармонійний. На високий голос індивіди часто переходять, коли хвилюються, поспішають щось сказати. Мало хто захоче продовжувати розмову з людиною, яка перейшла у високий регістр голосу. Опитування засвідчують, що інформація, викладена низьким голосом, сприймається з великою мірою довіри.

Певної своєрідності спілкуванню надає і темп мови. Виразність інформації можна посилити через уповільнення мови, одночасне пониження голосу сприятиме приверненню уваги слухачів до особливих місць у подачі інформації. Поспішність мови часто пов'язують з сором'язливістю, а в'ялу, монотонну мову – з байдужістю. За умови, коли потрібно привернути увагу до інформації не слід говорити надто поспішливо і нерівно, оскільки є ризик перейти на високі ноти, і „злякати” слухачів.

У звичайному буденному житті люди, як правило, говорять розмірено, не підвищуючи і не понижуючи голосу, проте коли певний час доводиться говорити одному, слід обов'язково включати інтонації, паузи, акцентування. Це збуджує інтерес аудиторії, привертає увагу до інформації. Відомий російський юрист П.С. Пороховщиков радить: остерігайтеся говорити струмком: вода струїться, журкоче, лепече і пливе через розум слухачів, не полишаючи там слідів.

Емоційне забарвлення мови спілкування – ще один важливий компонент успішного донесення змісту спілкування. Сюди відносять силу голосу, інтонації, насиченість емоціями (бажано позитивними). Б. Шоу належить фраза, яку можна вважати крилатою: „Є лише один спосіб написати слова „так” і „ні” і є близько п'ятидесяти способів їх сказати”. Емоційно забарвлена інформація, як правило, сприймається краще і з меншими зусиллями. Вона повинна бути образною, мати гарний словниковий запас, відповідати соціальним установкам співрозмовників.

На думку психологів, близько 50% інформації про учасників спілкування передається через невербальне спілкування - погляд, поза, жести, міміку, тобто ту загальну моторику, що виражає емоційний стан людини.

Погляд, пози, рухи, манери можуть як доповнювати вербальний зміст інформації, так і перекручувати його. Задля досягнення ефективності в спілкуванні слід пам'ятати, що воно передбачає не лише сприйняття „чистої” інформації, але й „психологічне” сприйняття носія інформації.

Спілкування починається з візуального контакту (контакту очей). Психологи вважають це першим кроком до співрозмовника. „Що в думках, те і в очах людини”, - кажуть люди з давніх-давен. Звідси – важливість візуального контакту. Вважається, що коли учасники спілкування менше сорока п'яти хвилин перебувають у зоровому контакті, то спілкування сприймається ними як нещире, з прихованими цілями. Щоб цього не відбулося, необхідно:

- під час спілкування постійно тримати своїх співрозмовників у полі зору (використовувати не прямий, а так званий „плаваючий” погляд);
- не ховати очей, не відводити їх постійно вбік, не піднімати до стелі (це сприймається як спроба маніпулювати, страх бути викритим тощо);



- надавати перевагу прямому, короткому погляду в очі, супроводжуючи його нахилом в бік голови (зацікавленість) і стриманою привітністю;
- пам'ятати, що обличчя, у тому числі й очі – це “візитна картка” людини.

Сприйняття учасників спілкування один одного значною мірою залежить від інтерпретації їх жестів, пози, міміки, усього того, що психологи називають кінетикою.

Позитивно сприймаються люди, які демонструють відкритість, налаштованість на сприйняття інших людей (в жестах це – розкриті долонями вгору руки, притискування рук до грудей, кивання головою, нахил голови в бік співрозмовника); упевненість і розважливості (невимушена поза, ненапруженість у жестах, розміреність, розкутість); безпечність (уникнення оборонних і агресивних поз та жестів).

Для досягнення позитивного сприйняття в процесі спілкування психологи рекомендують уникати:

- одноманітних, ритмічно завчених жестів (навіть позитивного характеру);
- зайвих жестів (надмірна жестикуляція заважає зосередженню);
- примітивних, вульгарних жестів (підморгування, притупцювання, тикання пальцем, посмикування плечима);
- театралізованих жестів і міміки, які виглядають як завчені, тому можуть трактуватися як нещирі;
- незграбних жестів і міміки (почісування носа, хапання за вуха, постукування пальцями, постійне похитування головою, знизування плечима);
- жестів, розрахованих на зовнішній ефект (піднімання рук догори, биття себе в груди, часті притискування долонь до грудей тощо).

Невербальний компонент ділового спілкування в поєднанні з вербальним має важливе значення в процесі комунікації, оскільки вказує на ставлення учасників спілкування один до одного, дає підстави робити певні висновки про людей, їх стан, психологічні якості, наголошувати на важливих моментах того чи іншого повідомлення.

Засобами підвищення рівня довіри в процесі спілкування можуть служити: відкрита демонстрація намірів учасників спілкування, їх взаємна доброзичливість, прояв компетентності, уміння переконливо висловлювати думки, виражати свої почуття та емоції не лише безпосередньо але й опосередковано (через риторичні запитання, умовні схвалення, зацікавлення і здивування тощо).

При цьому слід уникати так званих слів-ярликів, а також будь-яких слів, що негативно оцінюють людей. Психологи навіть пропонують у процесі ділового спілкування якомога менше використовувати такі з них, як: неможливо, не могу, спробувати, обмеження, але, однак, важко, зобов'язаний, повинен, сумніви.

**Рівність психологічних позицій учасників спілкування** – це наступний психологічний принцип спілкування, дотримання якого сприяє його ефективності. Рівність психологічних позицій виявляється у двосторонньому взаємному характері спілкування. З метою досягнення такої рівності пропонується:

- під час спілкування намагатися демонструвати щирий інтерес до співрозмовників, розуміння їх потреб;
- відмовитися від зверхнього, менторсько-повчального тону, наказів і погроз, претензій, іронії і сарказму;
- намагатися поставити себе на місце протилежної сторони, щоб зрозуміти її прагнення, бажання, інтереси;
- уникати зловживань критикою і осудження;
- використовувати похвалу, демонструвати розуміння і умовну підтримку співрозмовників.

Встановленню довіри і безпечності в процесі спілкування сприяє дотримання такого психологічного принципу, як **відкритість позицій учасників спілкування**, що передбачає:

- уважне і обережне ставлення до думок інших людей, визнання їх права мати інший погляд на ситуацію чи проблему;
- уміння вислуховувати один одного (народна мудрість каже, що істина не в устах того, хто вміє говорити, а в вухах того, хто вміє слухати); реагувати, демонструвати інтерес до сказаного; підтримувати бесіду.

**Формування позитивного емоційного клімату в процесі спілкування** є наступним психологічним принципом, який забезпечує досягнення ефективності і результативності спілкування.

Досягнення такого клімату забезпечується через:

- дотримання етики і культури спілкування;
- демонстрування позитивного ставлення до учасників спілкування (посмішка, відкритість, щирість);
- уникнення пихатості і зверхності (що викликає роздратування);
- вияв уваги і поважного ставлення до партнерів по спілкуванню, визнання їх цінності і гідності.

Дотримання зазначених вимог сприяє формуванню психологічної привабливості індивіда як учасника комунікативного процесу. А за інших рівних умов, люди, зазвичай, легше сприймають позицію тієї людини, стосовно якої відчувають симпатію, приязнь, любов. і навпаки.

Як уже зазначалося, третьою складовою процесу спілкування є аудиторія, від готовності якої сприймати інформацію багато в чому залежить його результативність.

Для налагодження успішної взаємодії з аудиторією, комунікатор повинен враховувати її вікові характеристики, професійні інтереси, стать, релігійність тощо. Попри це, важливим є демонстрування щирої поваги, пошани до людей, готовність сприймати їх такими, якими вони є. Фактор аудиторії необхідно враховувати також під час вибору засобів впливу на людей. Молодь і жінки, наприклад, легше піддаються навіюванню, люди зрілого віку, досвідчені радше потребують аргументації і переконливих доказів. Помічено, освіченіша аудиторія надає перевагу аргументації, яка містить варіанти „за” і „проти”. У процесі спілкування задля налагодження співпраці з аудиторією (колегами, підлеглими) слід враховувати також:

- притаманну людям властивість до конформістської поведінки (тому доцільно посилається на підтримку тієї чи іншої позиції авторитетними групами чи особистостями);
- наявність певних стереотипів громадської думки (про це велась мова в розділі 3);
- нездатність аудиторії до утримування уваги на постійно високому рівні (через що варто застосовувати засоби збудження інтересу – ними можуть бути новизна інформації, проблемні ситуації, гумор, звернення до почуттів, потреб, інтересів);
- неприйняття аудиторією протиставлення (звідси потреба в підкресленні спільності з учасниками спілкування).

У підсумку слід зазначити, що для того щоб ефективно вибудовувати взаємовідносини в процесі спілкування необхідно: знати предмет спілкування, досконало володіти мовними засобами спілкування, бути ширим і вміло застосовувати психологічні принципи ефективного спілкування.

Базова основа ефективного спілкування – етика і загальнолюдська мораль, які виступають не як щось сталие, незмінне, а як основоположні принципи людських стосунків, що з кожним етапом розвитку людства наповнюються новим змістом і можуть мати різне значення.

Ділове спілкування вимагає від його учасників високої загальної культури, а також психологічної культури організації взаємодії та взаємовпливу (взаєморозуміння та врахування емоційної сторони комунікативного процесу).

Це, у свою чергу, вимагає дотримання морально-етичних засад ділового спілкування – *кодексу* вироблених людством протягом багатьох століть *певних правил*, зокрема:

- *доброзичливості*. Для налагодження ефективного ділового спілкування державний службовець має створювати сприятливу психологічну атмосферу, підтримувати добрий психологічний настрій, проявляти максимум чуйності, уваги, привітності, розуміння, підтримки, людяності; уміти спокійно, по-діловому розібратися в ситуації, спільно визначити шляхи і способи її вирішення;
- *ввічливості*, тобто поважати людей, бути привітними, володіти певними правилами поважного ставлення до громадян незалежно від їх соціального статусу, походження, посади, віку тощо;
- *уважності*, а саме: виявляти максимум уваги, уміти слухати і розуміти людей, їх потреби, цілі, бажання, настрої, сподівання;
- *самокритичності*. Державний службовець повинен бути вимогливим до себе, критично оцінювати свої дії, вчинки, не боятися визнати помилки, правильно сприймати поради, пропозиції, критику;
- *чесності і порядності*, що означає бути чесним, скромним, добропорядним, мати власну гідність та не принижувати гідність інших людей, завжди дотримуватись обіцянок і домовленостей;
- *справедливості й об'єктивності в оцінці дій і вчинків людей*, їх професійних, людських якостей;
- *гуманності, чуйності, тактовності*. Дані багатьох обстежень свідчать про те, що грубість, нетактовність, несправедливість керівника знижує продуктивність праці підлеглих наполовину.

Представники влади мають бути морально-етичним взірцем (і не тільки на службі, а й у повсякденному житті). Поряд з цим, вони повинні володіти й іншими *важливими для управлінської діяльності якостями*:

- *високою професійною компетентністю*. Оскільки діяльність державних службовців пов'язана з управлінням, вони мають володіти не тільки спеціальними знаннями, але й мати знання в суміжних областях - економіці, праві, педагогіці, психології, етиці, логіці, ораторському мистецтві;
- *організаційними здібностями*, тобто вміти організовувати і спрямовувати людей на виконання поставлених завдань. Для цього державним управлінцям слід розвивати в собі такі якості, як схильність до організаційної діяльності, енергійність, практичний розум, вимогливість і критичність, психологічну тактовність;
- *інтелектуальними здібностями*, а саме: аналітичним розумом, здатністю до прогнозування і передбачення, спостережливостю, логічним мисленням, хорошою пам'яттю, умінням зосереджуватися. Для того, щоб ефективно виконувати покладені на них обов'язки, представники державного апарату повинні постійно поповнювати свої знання, уміти їх творчо і оперативно застосовувати в різних ситуаціях;
- *емоційно-вольовими рисами характеру* – наполегливістю, цілеспрямованістю, принциповістю, дисциплінованістю, самоконтролем, відповідальністю тощо. На думку Сократа, головні вороги управлінця – лінощі, пристрасть до їжі, вина і жінок;
- *авторитетністю*. Справжнім авторитетом користується той представник влади, який має не тільки офіційний статус, але й отримує громадське визнання своїх повноважень через наявність високих професійних, ділових, морально-етичних якостей.

Завжди засуджувались і сьогодні мають бути виключеними із сфери управлінського спілкування:

- ✓ брехливість;
- ✓ бруталність;
- ✓ жорстокість;
- ✓ агресивність;
- ✓ нетерпимість;
- ✓ байдужість;
- ✓ лицемірство.

Давньоукраїнські джерела, пам'ятки історії і літератури свідчать про високі принципи громадсько-політичного спілкування наших предків, його етичний і культурний зміст. І це не дивує, адже майже 15 віків наші

попередники правила через віче, демонструючи вміння узгоджувати свої інтереси, потреби, прагнення, а також такі високі морально-етичні принципи, як хоробрість, чесність, повага до старших, готовність до взаємодопомоги.

У давньоруського князя Василя Великого знаходимо програму культури і етики політичного спілкування: “Будь добрим з другом, ласкавим зі слугою, незлопам’ятним до зухвалих, людинолюбним до смиренних, утішай нещасних, відвідай хворих, зовсім ні до кого не стався презирливо, вітай з приємністю, відповідай зі світлим обличчям, до всіх будь прихильним, доступним, не хвалися сам, не змушуй інших говорити про себе, приховуй, скільки можеш, свої переваги, а в гріхах сам себе звинувачуй та не чекай звинувачень від інших... Не будь тяжким у виговоріннях, звинувачуй не скоро і не з пристрасним рухом, бо це – ознака зарозумілості, не засуджуй за малозначуще, ніби сам ти суворий праведник...”<sup>1</sup>.

Сьогодні, на наше переконання, слова давньоруського князя мають стати своєрідним меморандумом для сучасних політиків. Для того, щоб мудро правити, стверджував він, необхідно: мати душу чисту та непорочну; бесіду вести лагідну; дотримуватися слова Господнього; не шаленіти словом; не засуджувати мовою; поводитися благочестиво; не забувати того доброго, що Ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчатися; жодної людини не пропустити, не привітавши її й не подарувавши їй доброго слова. Досягненню такого рівня морально-етичних якостей представниками державної влади й управління сприяє формування у них високої культури управлінського спілкування

**Культура управлінського спілкування** – це система впливу на окремих індивідів, соціальні групи, населення в цілому, що передбачає єдність змісту спілкування, знань етики та психології спілкування, наявність моральних та комунікативних установок у суб’єкта спілкування, а також уміння застосовувати їх на практиці.

Зміст управлінського спілкування – це певний обсяг інформації, яка має бути донесена до слухачів. Для того, щоб досягти успіху, суб’єкт спілкування повинен чітко визначити його мету: чи це повідомлення, яке має бути просто сприйняте слухачами; чи це інформація, розрахована на зворотну реакцію; чи це спонукання до конкретної дії. У кожному з цих випадків зміст спілкування має бути заздалегідь підготовленим, продуманим, подумки виголошеним.

Краще сприймається текст, якщо його зміст - доступний, зрозумілий, вибудований лаконічними фразами, насичений яскравими прикладами, аргументований, правильно, логічно побудований, виголошений простою, доступною, для даної аудиторії мовою.

На думку психологів, змістовними перешкодами на шляху успішного спілкування можуть стати:

- “цензура” – мовні, вікові, професійні, соціальні та інші перешкоди;
- відсутність чітко поставленої мети спілкування (донести інформацію, переконати аудиторію, змінити її точку зору тощо);
- слабе уявлення про тих, з ким здійснюється спілкування (склад аудиторії, її інтереси, потреби, психологічний настрій тощо);
- конфліктогенна поведінка суб’єкта спілкування – демонстрація зверхності, поблажливості, категоричності, агресивності, нав’язливості (в порадах, рекомендаціях, поглядах);
- неправильно обрані стратегія і тактика спілкування.
- невміння висловити думку, почуття;
- відсутність вихованості та тактовності;
- прагнення в будь-який спосіб нав’язати власну точку зору;
- так звані „відштовхуючі манери, що є наслідком недостатньо розвинутого самоконтролю тощо.

Ускладнюється процес управлінського спілкування також наявністю складних, або як їх ще називають „важких” для спілкування людей. Р.Бремсон виділяє такі типи „важких” людей: „агресори”, „мовчуни”, „всезнайки”, „вічні жалібники”, „надпокладисті”, „песимісти”, „фальшиві альтруїсти”, „максималісти”, „невинні”, брехуни, нерішучі (або „стопори”).

Існують певні правила спілкування з такими людьми:

1. Намагайтеся переборювати ті негативні емоції, які виникають у Вас при спілкуванні з ними.
2. Спробуйте зрозуміти, чому та чи інша людина важка в спілкуванні (поставте подумки себе на її місце).
3. Зробіть для себе висновки, чому ця людина важка в спілкуванні.
4. Виходячи з цього, виберіть той чи інший підхід до такої людини.

У процесі здійснення управлінського спілкування важливо застосовувати такі психологічні засоби впливу на аудиторію, які є свідчення високої культури його учасників. Для цього необхідно:

- давати людям відчуття їх власне значення, виявляти повагу і розуміння до тих, з ким відбувається спілкування;
- демонструвати ввічливе ставлення до людей, з якими здійснюється спілкування;
- використовувати методи переконання, повністю виключивши вказівки, повчання та розпорядчий тон;
- уникати непотрібних суперечок, а якщо такі виникають – витримано, спокійно, виважено поводити себе, не проявляючи гніву і роздратування. При цьому не слід миритися з недоліками, несправедливістю;
- поважати думки інших людей, справедливо оцінювати їх вчинки і поведінку;
- спокійно, до кінця вислуховувати опонентів, заперечувати не голосливо, а оперуючи фактами й аргументами;
- дотримуватися виваженості в критиці, адресності, конструктивності, не захоплюючись нею як такою;
- максимально приховувати, не демонструвати людям ті якості, риси, які ними не поділяються, засуджуються, не сприймаються.

<sup>1</sup> Сагач Г. Золотослів. – К., 1993. – С. 194.

Важливими чинниками підвищення ефективності державно-управлінської діяльності, за умови їх вмілого використання, можуть стати різноманітні *форми впливу на аудиторію*, які використовуються в практиці державного управління, а саме:

- *інформування* – передавання інформації, що стосується професійної сфери діяльності державних службовців (законодавчих актів, наказів, директив, настанов, розпоряджень, доручень тощо). Для того, щоб бути зрозумілою і, найголовніше, дійти до адресата, вона має відповідати конкретним правилам: бути чіткою, ясною, лаконічною, змістовною, доступною, зрозумілою. Форма подавання – коректною і тактовною;
- *пояснення* – широке і всебічне тлумачення інформації, з наведенням додаткових даних, роз'ясненням, з метою полегшення сприйняття інформації. У практиці управлінської діяльності використовують такі різновиди пояснення як коментар, тлумачення, переказування і спрощення;
- *переконання* – вплив на свідомість, почуття, волю людей з метою формування в них свідомої участі у виконанні поставлених завдань. Основними психологічними засобами переконання виступають статус і авторитет того, хто переконує, його емоційно-вольовий стан (переконаність, рішучість, активність), мова (тембр, сила, рішучі інтонації), міміка, жести (впевненість, правдивість);
- *поради і пропозиції* – рекомендації щодо змісту і технології виконання поставлених завдань. Вони є дійовими лише тоді, коли виходять від людини компетентної, подаються в доброзичливій, тактовній формі.

У процесі ділового спілкування, як і в інших видах спілкування, виникають певні *бар'єри*: мається на увазі комунікаційні труднощі, що можуть виникнути внаслідок низки причин:

*По-перше*, це – недостатнє розуміння зі сторони учасників комунікаційного процесу важливості тієї чи іншої інформації. Державні управлінці (особливо керівники) часто вважають, що підлеглим не так уже й обов'язково володіти достатнім рівнем поінформованості з того чи іншого питання і що їх завдання – виконувати установки і розпорядження. Така думка хибна, адже обстеження, проведені психологами, свідчать про те, що серед десяти основних причин, що суттєво впливають на якість роботи, на друге – третє місце виконавці ставлять широку інформованість про стан речей (для порівняння: у групі керівників цей показник на десятому місці).

*По-друге*, недоліки у процесі побудови самої інформації, що часто є причиною її неправильного розуміння. Це може бути:

- слабка переконаність;
- відсутність акцентування на головному;
- складність у формулюванні завдань;
- неправильна побудова фраз і невдале використання слів, що може призвести до подвійного їх тлумачення;
- відсутність конкретних вказівок щодо дій тощо.

*По-третьє*, неадекватний психологічний настрій учасників комунікативного процесу (упередженість, негативне ставлення до джерела інформації, наявність певних стереотипів, відсутність зацікавленості).

*По-четверте*, громіздкість структури комунікативного процесу і можливість перекручування інформаційного повідомлення на певному етапі в процесі його проходження до отримувача (споживача). Ситуація, яка може трактуватись як “одна баба сказала”.

*По-п'яте*, недосконала система зворотного зв'язку.

*Оптимальними методами подолання таких бар'єрів є:*

- доведення до виконавців адекватної інформації з проблеми, яка потребує свого розв'язання, у протилежному разі пошук відповідей на поставлені запитання здійснюватиметься в тих джерелах, де достовірна інформація відсутня;
- використання пояснень і обґрунтування інформації, повідомлень, переконання виконавців у необхідності, актуальності, можливості виконання розпоряджень;
- дотримання принципів раціональної побудови інформації (чіткість, послідовність, логічність, простота, конкретність, дієвість);
- урахування соціально-психологічного клімату в колективі, установі, організації;
- налагодження дійового зворотного зв'язку для визначення ступеня сприйняття інформації і виконання указів і настанов.

Політико-управлінське спілкування практично не мислиться без *публічного виступу*. Уміння переконливо, яскраво, доступно виступати перед аудиторією – важлива складова здійснення ефективного політичного впливу.

Для того, щоб публічний виступ виконував такі функції, необхідно дотримуватися порад психологів:

1. У промові, як і в усьому іншому, має бути своя черговість (як зазначав Цицерон). Тут все однаково важливо – і задум, і ключові слова, і особливості аудиторії, часу тощо.

2. Від поганого початку і кінець буває поганим, як зауважував Еврипід. У цьому контексті важливим є встановлення психологічного контакту з аудиторією, досягнення впевненого, розважливого початку. Ніколи не розпочинайте розмову, виступ з так званих „самовбивчих” фраз на зразок „Я не оратор”, „Я не готувався”.

3. Для публічної промови надзвичайно важливими є доступність, зрозумілість, лаконічність, збалансованість за темпом мовлення, її емоційна забарвленість (у міру), гарний тембр, висота звучання.

4. Мета публічного виступу має бути чітко сформульована, конкретизована і акцентована в різних варіаціях.

5. Не слід поспішати перед початком промови і в її процесі, особливо це стосується початку – варто дати можливість аудиторії сприйняти оратора, звернути увагу на те, про що він говоритиме.

6. Починати необхідно з більш-менш відомого слухачам і йти поступово до менш відомого, а потім до того, що є невідомим.

7. Слід акцентувати увагу на головному, весь час повертаючись до нього, підкреслювати те спільне, що є у виступаючого з аудиторією, і що їх об'єднує.

8. Потрібно бути щирим, відкритим, доброзичливим, доступним.

9. Варто поєднувати вербальні та невербальні засоби публічного політичного спілкування (жести, позу, міміку, погляд).

При цьому треба пам'ятати, що використовувати невербальні засоби спілкування слід у міру.

Публічний виступ – складна і відповідальна справа, що поєднує в собі як науку, так і мистецтво. Тут немає дрібниць, і, як зауважував великий Леонардо да Вінчі, дрібниці ведуть до досконалості, а досконалість – це вже не дрібниця.

Ефективність публічного спілкування значною мірою залежить також від моральних, соціально-психологічних і інтелектуальних характеристик промовця та готовності аудиторії його сприймати.

Публічне спілкування – це взаємодія, в якій беруть активну участь рівноправні партнери – промовець та люди, котрі його слухають.

*Підготовка публічного виступу передбачає:*

- ✓ підготовку повного тексту виступу;
- ✓ переведення його в друкований формат;
- ✓ підкреслення найголовніших думок;
- ✓ виокремлення основних смислових блоків промови;
- ✓ вибір засобів і форм подачі тексту у вербальному і невербальному плані;
- ✓ репетицію виступу, передбачення можливих запитань і підготовка відповідей на них.

І на кінець, підкреслимо: у публічному виступі, як і в спілкуванні взагалі, важливо дотримуватись у всьому мірі. Мудрий Конфуцій вважав, що нерозумна людина робить три помилки: 1) говорить тоді, коли ще не настав час говорити; 2) мовчить, коли настає час мовити; 3) говорить не помічаючи реакції інших людей.

„Хочеш бути розумним, радив І. Лафатер, навчись розумно запитувати, уважно слухати, спокійно відповідати і закінчувати розмову, коли вже нічого сказати.

#### *Список рекомендованої літератури*

1. Етика ділового спілкування: Курс лекцій /Т.К.Чмут та ін. – К.: МАУП, 1999.
2. *Логунова М.М.* Соціально-психологічні чинники культури державного управління // Вісн. УАДУ. – 2000. – №3.
3. *Логунова М., Воронько Л.* Політико-управлінська культура державних службовців як чинник оптимізації взаємовідносин влади і суспільства // Вісн. НАДУ. – 2005. – №2.
4. Ділове спілкування в сфері державного управління / Н.Р.Нижник, Л.А.Пашко, В.М.Холуйко, С.А.Кіндзерський. – Хмельницький, 2005.
5. Розвиток культурного потенціалу державних службовців в Україні: Наук. пр. / За заг.ред. В.А.Рибкала. – К.; Житомир: „Полісся”, 2002.
6. *Розанова В.А.* Психология управления: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтед”, 2000.
7. *Сагач Г.* Золотослів. – К., 1993.

## Розділ 7. Імідж державної влади та її носіїв: шляхи досягнення

**Імідж** (від англійського *image*, латинського *imitari*) означає - образ, вигляд, “імітувати”, створювати образ.

У сучасній науковій літературі є низка підходів до визначення його змісту. Серед них можна виділити такі:

- штучна імітація та подання зовнішньої форми будь-якого об’єкта, особливо особи;
- стереотипізований образ конкретного об’єкта чи явища, що існує в масовій свідомості;
- набір певних якостей, з якими люди асоціюють особу, предмет чи явище;
- образ, який здатний додавати предмету чи явищу властивості і характеристики їм не притаманні, перетворюючи їх у головні і тим самим радикально змінювати уявлення про них;
- звернене зовні “Я” людини, тобто її публічне “Я” (особистість людини в очах оточуючих її людей).

Усі ці визначення фіксують загальні ознаки, які лежать в основі сутності іміджу:

- *по-перше*, імідж – це певний образ;
- *по-друге*, це образ, в основі якого лежать певні уявлення про предмет, явище, особистість, що складаються на основі їх видимих властивостей і характеристик;
- *по-третє*, це образ, який цілеспрямовано створюється.

У найбільш загальному вигляді можна дати таке визначення іміджу: **імідж** – це зовнішня форма будь-якого об’єкта чи явища (товару, інституту, людини тощо), або уявлення про них, яке цілеспрямовано, свідомо формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди<sup>1</sup>. Отже, імідж – це результат і конкретна форма відображення предметів і явищ у світосприйнятті людини, тобто – відчуття, уявлення, поняття, які на основі цього формуються, і висновки, що робляться. Виходячи з цього можна стверджувати, що кожному об’єкту притаманний певний імідж, “забарвленість”, “упізнаваність”. Навіть те, що його немає, вважає професор Г.Г. Почепцов, – теж імідж<sup>2</sup>.

Якщо брати до уваги те, що імідж - це певний образ, уявлення, то можна стверджувати, що він закріплюється у свідомості людей як взаємопов’язаний потік інформації - образної, емоційної, дохідливої.

Досліджуючи природу іміджу, науковці акцентують увагу на його об’єктивній обумовленості, що ґрунтується на певних властивостях масової свідомості, а саме - впливі на неї соціальних стереотипів.

Стереотипи проявляються у вигляді стійких, емоційно забарвлених, спрощених моделей об’єктивної реальності, певних оцінок, суджень, що набувають форми понять і здатні викликати у людей почуття симпатії або антипатії, які асоціюються з набутим ними досвідом. Вони мають важливе значення для оцінки людиною суспільних явищ і процесів, сприяючи “скороченню” процесу їх сприйняття і розуміння, швидкому прийняттю відповідних рішень.

Водночас, спрощуючи процес соціального сприйняття, стереотипи часто призводять до формування примітивної поверхової свідомості, що проявляється в упередженості, неадекватності сприйняття подій, явищ, людей і відношення до них.

Імідж, виступаючи як зовнішній образ, вигляд, у найзагальнішому виразі постає саме стереотипізованим образом конкретного об’єкта, що існує в масовій суспільній свідомості. Його характерні ознаки :

- певна “спрощеність” порівняно з об’єктом, публічним виразом якого він є для полегшення сприйняття;
- “символічність”, тобто подача за допомогою того чи іншого обмеженого набору символів;
- до певної міри ідеалізованість об’єкта шляхом перебільшення вигідних рис і доповнення тими якостями, які є очікуваними з боку громадської думки;
- адаптованість, тобто рухливість, мінливість, здатність пристосовуватися до ситуації, що змінюється;
- *орієнтація на реальність і бажаність*, сприйняття й уяву об’єкта іміджу.

Поняття іміджу може стосуватися як окремої людини, так і конкретної організації, установи, групи людей, товару тощо.

**Політичний імідж** - це образ суб’єкта політики (найчастіше політичного лідера, владних інстанцій), який цілеспрямовано формується і покликаний справити емоційно-психологічний вплив на об’єкти політики з метою популяризації самої політики чи діяльності в її сфері.

Політичний імідж виступає як особливий тип комунікації зі зворотним зв’язком. Тому він має не лише відповідати очікуванням аудиторії, але й постійно змінюватися, щоб задовольняти ці очікування.

Виходячи з можливостей впливу факторів іміджу на політичні події в науковій літературі застосовують ще ряд класифікацій політичного іміджу.

По-перше, з точки зору спрямованості на викликання емоцій, задля яких створюється, втілюється й актуалізується політичний імідж, його класифікують як позитивний або негативний.

**Позитивний імідж** спрямований на збудження позитивних емоцій стосовно того чи іншого суб’єкта політики - повагу, підтримку, схвалення, розуміння, шанування.

**Негативний імідж** має на меті формування негативних емоцій стосовно політичних подій, явищ, інститутів, акторів політичного дійства. Такими негативними емоціями можуть бути ненависть, неприязнь, презирство, обурення, відраз тощо.

Залежно від механізму формування та поширення політичний імідж прийнято поділяти на стихійний і цілеспрямовано сформований.

<sup>1</sup> Королько В.Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика: Підручник. – 2-е вид., доп. – К., 2001. – С. 222.

<sup>2</sup> Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. – К., 2000. – С. 22.

*Стихийний* - це імідж, який формується в масовій свідомості стихійно під впливом певних стереотипів суспільної свідомості. Його особливістю є те, що творення і втілення даного типу іміджу розтягується на досить тривалий період. Поряд з цим він є доволі стійким, оскільки базується не лише на асоціаціях заново створеного образу з існуючими традиціями, а й сам поступово стає традицією. У масовій свідомості, як правило, завжди діють “консервативні інстинкти”, майже такі ж непохитні, як у первісних людей. Адже маси є найстійкішими охоронцями традиційних ідей і завжди найзавзятіше протистоять їх змінам.

*Цілеспрямований імідж* - образ, який ціленаправлено, активно втілюється у свідомість населення за допомогою різного інструментарію і прийомів. Таке втілення може відбуватися в максимально короткі (до кількох місяців) строки. Проте, так же швидко як і створюється, він може “вивітритися” із суспільної свідомості. Тому після свого втілення такий образ, як правило, потребує постійної актуалізації доти, доки це необхідно носію іміджу або поки він поступово не перетвориться в традицію і не стане в ряд стихійного образу.

Російський учений А. Лапченко пропонує типологію політичного іміджу, найдоцільнішу з точки зору його комунікативної сутності. У цьому зв'язку він поділяє політичний імідж на:

- об'єктивний (реальний) - ті враження про політичний суб'єкт, його образ, які є в аудиторії;
- суб'єктивний - уявлення самого суб'єкта політики про те, яким його бачить аудиторія;
- модельований - той образ, який створюється цілеспрямовано фахівцями в галузі політичної іміджології<sup>1</sup>.

Як свідчить політична практика, наведені вище типи іміджу постійно переплітаються між собою. У результаті синтезу виникають нові його різновиди, які дослідники традиційно об'єднують у чотири основних групи:

- стихійний позитивний імідж;
- стихійний негативний імідж;
- штучний позитивний імідж;
- штучний негативний імідж.

Проте, яку б групу іміджу ми не брали, при всій їх різноманітності є те єдине, що їх об'єднує, а саме: усі вони будуються (або стихійно формуються) в основному на емоційних апеляціях.

Крім даних типів іміджів, окремо виділяють ще прийнятний і потрібний імідж.

*Прийнятний імідж* – це те, як сприймається образ суб'єкта (зокрема політика) зі сторони, якими рисами, якостями, наперед заданими, його, зазвичай, наділяють.

*Потрібний імідж* – це імідж, якого вимагає або певна сфера діяльності, або певна дія, явище тощо. Не викликає сумніву, що кожному виду політичної діяльності притаманний свій імідж.

Якщо узагальнити сказане вище, можемо зробити висновок, що імідж, у цілому, є комплексним поняттям.

Фахівці в галузі іміджології вважають, що для ефективного сприйняття і впровадження іміджу досить важливо опиратися на реальні, видимі, суттєві характеристики, ознаки суб'єкта іміджу.

Про роль політичного іміджу свідчать і ті функції, які він виконує в житті суспільства.

*Комунікативна функція* політичного іміджу полягає в полегшенні сприйняття суб'єктів політики, формуванні у населення певних заданих установок стосовно них (залежно від поставленої мети може бути орієнтація як на позитивне, так і негативне його сприйняття).

*Номінативна функція* політичного іміджу проявляється в його спрямуванні на демонстрацію відмінних якостей і переваг того чи іншого суб'єкта політики порівняно з іншими, аналогічними (окремого політичного лідера, певної політичної партії тощо).

*Адресна функція* - це спрямованість політичного іміджу на конкретну цільову аудиторію, з її потребами, запитами.

*Естетична функція* політичного іміджу полягає в його націленості на формування кращого враження про суб'єктів політики.

Про роль іміджу свідчать і ті функції, які він виконує в житті суспільства

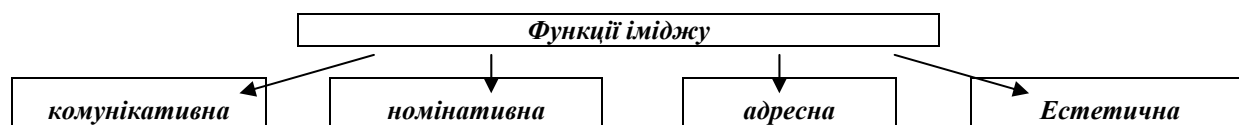


Рис. 7.1. Функції іміджу.

Зростання інтересу до знань, пов'язаних з технологіями впливу на свідомість людей пов'язують з демократичними процесами у сфері політичних відносин у країнах Заходу наприкінці XIX і особливо в XX ст. На підставі цього деякі вчені вважають політичний імідж - важливим відкриттям минулого століття. Проте історія розвитку людської цивілізації свідчить, що політичний імідж як явище суспільного життя сягає своїм корінням у глибоку давнину. Його використання з давніх часів було продиктоване прагненнями тих чи інших суб'єктів політики легітимізувати свої претензії на владу або здійснення владних повноважень, що потребувало заручення підтримки з боку населення, формування позитивного його ставлення до того чи іншого суб'єкта політичної дії.

Як свідчить історія, фактор політичного іміджу не тільки постійно був присутнім в політико-владних аспектах суспільного життя, але й досить активно впливав на хід політичних процесів, забезпечуючи їх легітимізацію й ефективність протікання. Вже стародавні мислителі ставили питання про ідеального правителя та

<sup>1</sup> Див.: Лисовский С.Ф. Политическая реклама. – М. 2000. – С. 70.

ідеальну державу (Платон, Аристотель, Конфуцій та ін.), переймалися думками про те, якими саме рисами повинен володіти ідеальний правитель (політик) в очах громадян. Ці риси змінювалися залежно від потреб часу, традицій, ментальності. В одному випадку це було божественне походження, в іншому - філософська освіченість, ще в іншому - військові доблесті і завжди - зовнішня привабливість, розум, відвага, моральні чесноти.

Як правило, до питання політичного іміджу суб'єкти політики постійно зверталися, коли йшлося про обрання правителів чи підтримки очолюваної ними влади, введення в оману противників, створення негативного іміджу політичних противників (правителів чи навіть держав). Одним із перших повів мову про імідж відомий мислитель епохи Відродження Н. Макіавеллі, який з притаманною йому відвертістю називає його "личиною", яка потрібна правителям для введення в оману підданих, бо останні судять про них по тому, якими вони їх бачать. Макіавеллівські образи "лева" та "лисиці", в яких він змальовує риси правителів, не втратили свого значення для практичної іміджології на сьогоднішній день.

Можна навести багато прикладів теоретичного і практичного обґрунтування ролі політичного іміджу в процесі діяльності суб'єктів політики та його ефективного впливу на свідомість населення, але обмежимося посиланнями на книгу американського вченого Джо Мак-Гіннеса, випущену ним в 1968 р. з досить відвертою назвою "Як продавали Президента у 1968 році", де він описує технології нав'язування громадськості політичного діяча.

У процесі політичної комунікації політичний імідж виступає як зрозумілий, доступний, а відтак досить ефективний посередник між суб'єктами політики і широкими масами. У зв'язку з цим можна говорити про його потребу не тільки з боку самих суб'єктів політики, а й її об'єктів. Він, до певної міри, є свого роду дешифратором політичного повідомлення на мову масового сприйняття, мову символічну, візуальну, емоційно-насичену.

У сучасних умовах, коли проблема легітимізації влади набула вирішального значення, роль і значення політичного іміджу суттєво зростає. Процес демократизації суспільного життя значно посилює потребу в легітимних політичних інститутах і харизматичних політичних лідерах. Політичний імідж - один із засобів досягнення цього.

Великого значення політичний імідж набуває в процесі публічного змагання під час виборів до органів державної влади. Він багато в чому забезпечує перемогу на виборах політичним партіям, об'єднанням, політичним лідерам. Щоправда за умови, коли той політичний продукт, який пропонується суспільству, певною мірою відповідає його інтересам й очікуванням.

З кінця 80-х рр. XX ст. і до сьогоднішнього дня молода українська держава пройшла складний шлях у розвитку і становленні політичної іміджології. Цьому передувало формування багатопартійності і поява "незалежних" засобів масової інформації. Починаючи з перших демократичних виборів до Верховної Ради 1990 р. поступово як окремі політики, так і політичні партії та рухи все більше опікуються питаннями політичного іміджу. Показовими в цьому плані можна вважати вибори до Верховної Ради України 1998 і 2002 рр. та президентські вибори 2004 р. Суттєвими для розвитку української політичної іміджології стали парламентські вибори 2002 р. та президентські 2004 р., які з усією серйозністю поставили питання про формування в Україні власних іміджмейкерських служб на противагу використанню послуг зарубіжних фахівців.

Як уже зазначалося, політичний імідж - це свого роду з'єднувальна ланка між суб'єктами політики, явищами або процесами і суспільною свідомістю. Тому ефективність його сприйняття масовою суспільною свідомістю значною мірою залежить від того, наскільки він зрозумілий, легко пізнаваний, доступний, емоційно прийнятний.

Теорія та практика створення політичного іміджу дає підстави говорити про спонтанно-історичний і ціннісно-раціональний іміджі.

*Спонтанно-історичний тип* - формується на основі піднесення значення суб'єктів політики, їх діяльності через давні, звичні, усталені норми, спонтанно, "за звичкою" (королі, імператори, шейхи тощо).

*Ціннісно-раціональний тип* - це спеціально створений рекламний образ суб'єкта політики, мета якого викликати певне його сприйняття, сформувати бажане ставлення або здійснити певні зміни в свідомості та поведінці об'єктів політичного впливу. Для цього необхідно не лише підсилити реальні, позитивно прийнятні риси суб'єкта політики через їх акцентування, "вип'ячення", а й надати йому таких відтінків, ознак, які є потрібними для того, щоб сформувати бажане ставлення до нього з боку громадської думки. Виходячи з цього, деякі дослідники визначають таку особливість створення іміджу як головну.

Так, зокрема російський вчений О.А. Феофанов розглядає імідж як образ, що наділяє явище характеристиками, які лежать за межами його реальної сутності, за межами тієї якісної визначеності, яка розкривається у практиці безпосередньої взаємодії людини з цим явищем. За допомогою асоціацій певне явище наділяється практично будь-якими характеристиками.

Ціннісно-раціональний тип іміджу є дітищем Нового часу, хоча помилковим було б стверджувати, що його не існувало у більш давні часи, просто раніше він не був домінуючим.

У всі часи носії влади прагнули не лише спиратися на санкціонований законом фізичний примус, а й переконувати громадськість у власній необхідності, виправдовувати свої позиції та дії, тобто легітимізувати себе, свою владу. Згідно з М. Вебером, легітимність - це не лише законність влади з формально-юридичної точки зору, а й більшою мірою здатність бути прийнятою суспільством.

Свого часу він виділив *три можливості легітимізації влади*, їх можна застосовувати і стосовно політики взагалі.

Перша реалізувалася *через традицію*. Традиція завжди (з точки зору підданих) була легітимною. Влада має традиційний характер тоді, коли освячена авторитетом здавна існуючих патріархальних установ, а також релігійними нормами. Такий спосіб легітимізації характерний для монархій і виявляється, як уже було зазначено, у спонтанно-історичному іміджі.



Стосовно іншої можливості можна сказати, що влада набуває легітимності за умови визнання правомірності законів, що нею застосовуються. Ця влада базується на вірі в силу права, закону і вважається *раціонально-правовою*. Такими є сучасні переконання суспільства. Однак не тільки це забезпечує сприйняття влади і політики.

Очікування народу переважно спрямовані на пошуки *харизматичної влади*, авторитетної політики, яка базується на вірі у видатні якості керівника, правителя.

Сучасна політична іміджеологія – це практика свідомого формування позитивного образу політики у суспільній свідомості. Виходячи з конкретної практики здійснення політичної влади, є підстави внести уточнення в базове визначення політичного іміджу, який доцільно розглядати як *особливий образ конкретного політичного суб'єкта, цілеспрямовано створений у масовій свідомості для отримання легітимних підстав у прагненні до здобуття влади та її застосування*.

Постає питання про моральність використання форм і засобів легітимізації влади. Захопившись науковими розробками іміджування, фахівці часто переходять від нейтрального ретушування непривабливих рис та невідгідних характеристик політичних процесів та явищ до свідомого прощовхування символізованого та ідеалізованого образу політики в цілому. Найнебезпечнішим є те, що інколи за поняттям позитивного іміджу приховується не лише реальна сутність явищ, а і їх суспільна спрямованість.

Як зазначають фахівці в галузі іміджеології, зокрема Болдінг, Арmano Дейян, А. Тойнбі мета іміджу, у тому числі й політичного, - викликати істотні зміни в системі цінностей людини, не використовуючи при цьому раціональну аргументацію. Зазначимо, що люди, як правило, вже давно не споживають речі, послуги як такі. Вони прагнуть отримати пов'язані з ними надії, престиж, ознаки приналежності до певної соціальної верстви суспільства, яка займає високе соціальне становище.

Для того щоб ефективно впроваджувати імідж, варто знати ці надії, прагнення, що існують на рівні масової суспільної свідомості. Часто вони носять характер певних символів, за допомогою яких люди пов'язуються зі значущими для себе цінностями. Що являє собою сучасне українське суспільство з точки зору політичних поглядів, цілей, ідеалів, настроїв?

Певні уявлення стосовно цього можна отримати на основі аналізу результатів соціологічних досліджень, що проводяться Інститутом соціології НАН України в рамках проекту “Українське суспільство на рубежі ХХІ ст.,” починаючи з 1991 р.

Як свідчить історія, періоди різних, революційних змін і еволюційних суспільних трансформацій, як правило, супроводжуються істотними зрушеннями у масовій суспільній свідомості, заміною одних ціннісних домінант іншими. Більше того, саме зміни в цей час в економіці, політиці, системі управління (в тому числі й державного) також потребують ціннісних трансформацій.

На думку вчених, система цінностей, що складає основу світогляду людей, може виступати чинником, що прискорює розвиток суспільства, рівно як і такого, що стає перешкодою на шляху його реформування. Суспільні перетворення по-справжньому стають незворотними лише тоді, коли вони сприймаються суспільством і закріплюються системою цінностей, на яку дане суспільство опирається. У контексті цього слід згадати відомого соціолога, класика світової соціологічної думки Е. Дюркгейма, який вважав, що ніякі політичні зміни не мають шансу на підтримку з боку суспільства, якщо вони не виражають його глибинних цінностей або не ґрунтуються на них. Зміни у світогляді людей, як правило, є важливим індикатором реальних суспільних трансформацій у цілому. Їх аналіз дає змогу глибше зрозуміти причини успіхів, невдач, оцінити хід, ефективність суспільних змін.

Слід зазначити, що в суспільствах перехідного типу виникають умови для становлення нової системи цінностей. Власне політичні зміни і спричиняють виникнення нового образу мислення. Хоча заради справедливості зауважимо, що цей процес не є однозначним. Історична практика доводить і те, що не реформи чи революції самі по собі є першопричиною розвитку нових систем цінностей, а навпаки - нові цінності, закріплені в масовій свідомості, визначають хід і наслідки реформ, революційних змін та перетворень. Часто найблагородніші прагнення реформаторів наштовхуються на опір з боку переконань, звичаїв, традицій людей і втрачають через це новаторський, прогресивний зміст.

Українське населення умовно можна поділити на кілька суспільних груп виходячи з їх ціннісних підходів до політики та влади.

*Перша група* – це демократично налаштовані шари суспільства, які відрізняються високим рівнем підтримки інститутів політичної і економічної демократії (прямих виборів, свободи слова, обмеження ролі держави, пріоритету права, організації господарювання на принципах ринкової економіки і вільного підприємництва).

*Другу групу* становлять ті верстви населення, які надають переваги змінам у сфері економіки, зокрема впровадженню принципів ринкового господарювання, залишаючись при цьому прихильниками сильної авторитарної влади, жорстокої політики, за допомогою якої держава повинна відігравати істотну роль у суспільних процесах.

На основі аналізу результатів моніторингових опитувань соціологи виділяють *ще одну суспільну групу* – це громадяни, які взагалі вважають, що ніякі зміни в принципі не потрібні, і яких задовольняє існуюча ситуація.

Вони, як правило, більшою мірою потерпають від соціально-економічних негараздів, переконані в тому, що всякі спроби змін тільки погіршують ситуацію в країні. Серед них панує думка, що саме уряд, держава винні в тому, що в сучасному українському суспільстві так багато знедолених і бідних.

В умовах нестабільності законів, зростання злочинності, корупції у цієї категорії громадян поступово накопичуються претензії до політичних інститутів, передусім держави.

Як свідчать дані соціологічних опитувань, населення України досить вимогливо ставиться до владних структур. Переважна більшість респондентів переконана, що основними рисами влади має бути “відповідальність”

(так вважають 98,1% тих, хто брав участь у соціологічному опитуванні). Чесною хотіли би бачити владу 97,6% громадян України, компетентною – 96,7%, демократичною – 83,9%, а передбачуваною – 82% учасників дослідження. При цьому підкреслимо, що рівень довіри до владних структур, окремих державних діячів, політиків, політичних структур був і залишається низьким.

На думку ряду вчених, негативне ставлення до влади, низький рівень довіри до її інститутів сформувалися в українському суспільстві традиційно, у силу історичних обставин, і є ментальними, оскільки тривалий час держава та її представники у свідомості населення України уособлювалися із чужинцями. Таке сприйняття влади сягає коріння підсвідомості українців і певним чином визначає їх ставлення до неї сьогодні.

Однак таке пояснення ставлення до держави не можна вважати вичерпним. Негативна оцінка держави як політичного інституту, її структур, управлінського апарату зокрема є наслідком поєднання багатьох причин.

Це, зокрема:

- трагічні приклади зневажливого ставлення держави до народу, що збереглися в його історичній пам'яті;
- протилежний приклад взаємовідносин “держава – громадянин” у розвинених демократичних країнах Заходу;
- конкретні невдачі економіко-політичних рішень державних органів останніх років;
- фактичне відсторонення держави від економіки за роки незалежності.

Соціологічні опитування, проведені в Росії, що здійснювалися за допомогою методу семантичного диференціалу, свідчать про те, що держава в буденній свідомості російського населення асоціюється з “бюрократією”, “президентом”, “партіями”, “правлячим класом” і такою її владною функцією, як “панування”. Більше того, саме поняття “держава” перебуває в негативній зоні семантичного простору за шкалою оцінки вигоди і є близьким до нуля.

Очевидно, що встановлення довіри між громадянами і владою, і на цій основі консолідація суспільства є однією з найгостріших проблем у сфері управлінської діяльності, а відтак і в процесі формування іміджу влади та її носіїв.

У процесі формування іміджу суб'єктів політики і владних відносин слід виходити з того, що імідж повинен бути спрямованим не лише на подолання недовіри до них, рівень якої продовжує залишатися досить високим, а й на руйнування відчуження суспільства від владних суб'єктів.

На основі досліджень, проведених в Україні останнім часом, можна до певної міри визначити риси бажаної політики і політика, існуючі на рівні масової суспільної свідомості.

Стосовно політики, це, передусім:

- прозорість;
- передбачуваність;
- орієнтація на цілі суспільства (насамперед подолання економічної стагнації, стабілізації економіки, забезпечення порядку і законності);
- не корумпованість;
- діяльність відповідно до закону;
- захист прав громадян на свободу слова, вільне волевиявлення думок, суджень, поглядів.

Як бачимо, помітною є тенденція переорієнтації політики “демократизації”, що було характерно наприкінці 80-х – на початку 90-х рр. минулого століття до політики розвитку цінностей громадянського суспільства.

Щодо іміджу політика, державного діяча то тут бажаними для населення є:

- високий рівень загальної та політичної культури (переважно жіночої половини суспільства);
- уміння знаходити спільну мову з людьми;
- професійна компетентність;
- принциповість і чесність;
- порядність;
- наполегливість;
- приємна зовнішність (більшою мірою для жінок);
- уміння публічно виступати;
- молодий вік;
- досвідченість;
- спрямованість, переважно, на чоловічу стать тощо.

Політики, будучи важливими дійовими персонажами на політичній арені, постають перед громадянами здебільшого не самі по собі, а в тому образі, за допомогою якого вони мають шанс бути зрозумілими і підтриманими.

Щоб досягти цього, слід орієнтуватися і на ті бажані риси, якості, якими їх наділяє масова суспільна свідомість.

Виступаючи як створений, штучний образ, імідж (а в нашому випадку політичний імідж) має певні ознаки, які йому здебільшого цілеспрямовано надаються. Для того щоб бути сприйнятим, він має відповідати певним конкретним потребам, якщо товарний імідж (комерційний) - споживчим потребам покупців, то політичний - виборцям.

У зв'язку з цим теоретичні і методологічні засади створення політичних іміджів набувають особливого значення в умовах демократичної політичної системи як на етапі виборів влади, так і в процесі здійснення нею владних повноважень.

Для політичного іміджу вкрай необхідно, щоб він створювався на основі усвідомлення реальної здатності суспільної свідомості його сприйняти. Як правило, він має бути орієнтованим на досягнення певних конкретних

цілей, вирішення тих завдань, які є актуальними на даний конкретний момент або на близьку перспективу. При зміні завдань, змін набуває й імідж, який або конкретизується, або модифікується. Звідси одна із вимог до іміджу - він має бути не статичним, а рухливим і набувати змін залежно від змін суспільного середовища.

При чітко визначених завданнях, на реалізацію яких спрямовано той чи інший політичний імідж, можна з певною мірою вірогідності визначити і характеристики, які необхідні для того, щоб імідж спрацював належним чином. Обов'язковою умовою при цьому має бути їх прийнятність конкретною цільовою аудиторією. Знання потреб, очікувань аудиторії створює передумови для ефективної адаптації іміджевих характеристик до свідомості людей.

При формуванні політичного іміджу необхідно також враховувати фактор часу і конкретної ситуації, оскільки кожен політичний імідж є своєрідною відповіддю на потреби певного історичного періоду.

Пристаючи до вибудови політичного іміджу треба враховувати й те, що він має бути спрямований на досягнення того завдання, яке на певний конкретний період часу є суттєвим, потрібним і наявним якого широким колом громадськості усвідомлюється хоча б у загальних рисах.

Визначивши завдання стосовно створення політичного іміджу, легше визначити і ті ознаки, характеристики суб'єкта політики (політичного лідера, партії, руху, органу державної влади тощо), які слід надати йому, щоб досягнути ефективного впливу, тобто запрограмувати політичний імідж на позитивний результат.

Отже, можна зробити висновок, що *головними методологічними засадами побудови політичного іміджу є:*

1. Визначення основних потреб аудиторії, а при необхідності окремих її сегментів (загальні, суспільні потреби і потреби окремих соціальних груп, як-то: молоді, найманих робітників, підприємців, жіноцтва тощо), і на цій основі будувати “каркас” політичного іміджу.

2. Доповнення “каркасу” політичного іміджу необхідними характеристиками виходячи з потреб масової суспільної свідомості в бажаному політичному образі й можливостей суб'єкта політики їх демонструвати “природно”. Носію політичного іміджу конче важливо відчувати себе при цьому зручно, “комфортно”, інакше він виглядатиме “штучним”, що може негативно вплинути на аудиторію і викликати недовіру і як наслідок - несприйняття. При цьому, на думку фахівців у галузі іміджології надзвичайно важливо опиратися на реальні, видимі, суттєві характеристики носія політичного іміджу.

3. Перекладення основних характеристик політичного іміджу на різні канали комунікації у зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах, а саме - на мову вербальної комунікації (програми, виступи, гасла), візуальну комунікацію (плакати, листівки), ситуативні дії (реалізація конкретних подій за участю носія іміджу).

Виходячи з того, що політичний імідж, як імідж взагалі явище амбівалентне, він повинен формуватися *на принципах:*

а) *наближеності до аудиторії*, тобто бути наділеним такими рисами, характеристиками, які б стали підґрунтям для його ідентифікування з нею, сприймання як “свого”, тотожного її запитає;

б) *дистанційності* (сприймаючись масовою аудиторією як “свій”, політичний імідж повинен бути водночас і бажаним). Ознаки, за якими досягається дистанціювання, як правило, повинні бути позитивними (в першому випадку це не обов'язково), відображати, персоніфікувати мрії, бажання, потреби аудиторії й акцентувати на тому, що саме ці риси суб'єкта політики (а не когось іншого) здатні задовольнити їх.

Відомий фахівець у галузі публік рилейшнз Д. Бурстін вважає, що досягнути цього можна, дотримуючись таких методологічних принципів його побудови<sup>1</sup>:

⇒ *по-перше*, політичний імідж повинен бути, передусім, упізнаваним, зрозумілим. Масова аудиторія, на яку він переважно орієнтований, не хоче думати, аналізувати. Відповідно до цього імідж має бути супроводжуваний такими рисами й ознаками, які легко впізнаються, а не потребують докладання певних зусиль, супроводжуватися легко впізнаваним гаслом, логотипом, слоганом;

⇒ *по-друге*, він має бути вірогідним, правдоподібним, користуватися довірою людей. Кращий шлях до правдоподібності - стримані висловлювання та поведінка, реальні обіцянки, конкретні, нехай маленькі, але реальні дії;

⇒ *по-третє*, імідж суб'єкта політики повинен бути яскравим, конкретним і привабливим. Він краще спрацює, коли апелює до почуттів; швидше сприймається, коли зосереджується на певних рисах і яскраво висвітлює одну або кілька характеристик суб'єкта політики. Слід пам'ятати і про привабливість (для політика - зовнішня привабливість, для партії - привабливі гасла та атрибутика). Реакція на привабливість завжди є позитивною й автоматично спрацює на рівні підсвідомості (таку реакцію соціологи відносять до категорії так званих “гала-ефектів”, коли якась певна позитивна риса предмета впадає в очі і немовби витісняє на другий план інші його риси);

⇒ *по-четверте*, політичний образ, по можливості, має бути спрощеним. Щоб уникнути складнощів сприйняття масовою аудиторією, він повинен бути простішим за сам об'єкт. Найефективнішим, на думку фахівців в галузі політичного іміджмейкінгу, є простий імідж, який швидко запам'ятовується. Цим досягається його доступність;

⇒ *по-п'яте*, незважаючи на конкретність, політичний імідж до певної міри повинен бути невизначеним, залишати аудиторії можливість “приписувати” тому чи іншому суб'єкту політики бажані риси, тобто ті, які аудиторія хоче бачити (для прикладу, технологія “білої плями” у формуванні іміджу В. Путіна на виборах президента Росії). За таких умов політичний імідж посідає місце між здоровим глуздом й почуттями аудиторії, між реальністю й очікуваннями;

<sup>1</sup> Лісничий В.В., Грищенко В.О. Сучасний виборчий PR : Навч. посіб. – Северодонецьк, 2001. – С. 231 – 232.

⇒ *по-шосте*, оскільки політичний імідж розрахований на сприйняття масовою свідомістю, іміджеві характеристики суб'єктів політики бажано подавати в дещо перебільшеній формі. Для цього слід постійно досліджувати можливості посилення ефективності іміджу (наприклад, соціологічні дослідження напередодні виборів тощо).

І ще одне. Для політичного успіху вкрай необхідно, щоб імідж суб'єктів політики формувався *на основі усвідомлення реальної здатності суспільної свідомості до його сприйняття*.

Як уже зазначалося раніше, важливою ознакою демократичного політичного режиму, а отже й держави, є відкритість і прозорість влади. Рівень відкритості влади - провідний критерій демократичності державної влади.

*Завдяки відкритості влади досягається:*

- формування ефективного механізму взаємодії державної влади і суспільства в цілому;
- залучення громадян та їх організацій до участі в розробці та реалізації державної політики в центрі й на місцях;
- забезпечення і фактична реалізація основних прав громадян щодо доступу до інформації й участі у державних і громадських справах;
- реалізація такого принципу демократії, як право громадян на контроль за діяльністю органів державної влади;
- виховання у населення почуття спільної відповідальності за долю держави;
- політична соціалізація населення, формування його громадської та індивідуальної свідомості тощо.

Кожен громадянин демократичної держави має конституційно гарантоване як Основним Законом держави, так і міжнародними правовими актами право на отримання повної, всебічної та достовірної інформації про діяльність обраної ним влади, її плани і шляхи реалізації. Більше того, будь-яке, суспільно значуще рішення не може бути прийняте демократичною владою кулуарно, без широкого громадського обговорення у засобах масової інформації, на форумах, громадських слуханнях, референдумах та плебісцитах.

Відкритість державної влади в сучасному загальноприйнятому науково-теоретичному і практичному значенні передбачає:

- а) гласність у питаннях розробки, підготовки і прийняття державно-владних рішень;
- б) відкритість органів державної влади для критики і дискусій стосовно змісту, методів і результатів їх діяльності;
- в) вільний доступ до інформаційних ресурсів державної влади (за винятком тих, що становлять державну таємницю) та наявність ефективних процедур його забезпечення;
- г) забезпечення конкурентності й відкритої альтернативності стосовно вибору оптимальних варіантів реалізації державної політики в різних напрямках;
- д) наявність у системі органів державної влади механізмів постійного, обов'язкового і широкого інформування громадян про свою діяльність;
- е) функціонування незалежних демократичних засобів масової інформації і комунікації<sup>1</sup>.

Закритість державної влади приховує серйозну небезпеку для її демократичного становлення через те, що з одного боку, "ізолює" від владних рішень громадян, робить їх пасивними виконавцями владних розпоряджень, з іншого - посилює державну бюрократію, бо найважливіші сфери її діяльності виводяться з-під громадського контролю. За таких умов, вважають автори аналітичної доповіді "Інформаційна відкритість української влади" (К., 2002), підготовленої у Національному інституті стратегічних досліджень України, "посилаючись на конфіденційність та секретність, бюрократія здатна пронизати всі формальні демократичні інститути певного суспільства, завойовуючи в них домінуючі позиції. Бюрократія не лише підміняє волю суспільства, але й впливає на вироблення його інтересів та цілей, намагаючись, в ідеалі, стати єдиним суб'єктом прийняття владних рішень"<sup>2</sup>.

Відкритість і "прозорість" державної влади є також показником її відповідальності перед суспільством. Така влада відкрита для ефективної співпраці, орієнтована не на конфронтацію, а на досягнення суспільного консенсусу.

Особливо важливого значення проблема відкритості влади набуває в умовах перехідного суспільства, яке торує шлях від тоталітаризму до демократії, від системи повної підконтрольності й безправності суспільства до становлення громадянських структур.

Перешкодами на шляху становлення відкритості в таких суспільствах є:

- супротив з боку певної частини державних службовців;
- невідповідність до публічної діяльності окремих політиків, особливо тих, що вийшли зі старої системи політичної діяльності;
- низька громадська активність населення;
- відсутність розвинених структур громадянського суспільства.

У таких умовах відкрита політика виступає як необхідний і надзвичайно важливий чинник становлення нового типу відносин держави і суспільства.

Важливим інструментом забезпечення відкритості державної влади виступають засоби масової інформації, які будучи посередниками між державою і громадянами здійснюють суттєвий вплив на ефективність комунікацій "держава-суспільство".

Законодавство України щодо гарантій відкритості органів державної влади дає на сьогоднішній день достатній рівень нормативно-правового її забезпечення. У цьому контексті можна послатися на Конституцію України, закони Української держави "Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів

<sup>2</sup> Інформаційна відкритість української влади: Аналіт. доп. / В.О.Литвиненко та ін. – К., 2002. – С. 5.

місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”, низкою указів Президента України та постанов Кабінету Міністрів на їх виконання.

Разом із тим, світовий досвід публічності демократичної влади свідчить про те, що тут існує традиція постійної звітності органів державної влади про свою діяльність перед населенням, обов’язкове інформування громадян про їх поточну діяльність, пропагування прийнятих політичних рішень, їх роз’яснення через ЗМІ чи інші канали масової комунікації. Для України з її низьким ступенем довіри населення до владних інститутів це виглядає надзвичайно актуальним завданням органів державної влади.

Формування позитивного образу влади завжди було як актуальним, так і надзвичайно складним завданням. Особливо складно здійснити це в умовах низького рівня довіри до владних структур і наявного в масовій суспільній свідомості українського суспільства негативного іміджу державної влади та її представників. Водночас, вважає професор В.Г. Королько, нині мало хто звертає увагу на обставини іншого гатунку<sup>1</sup>.

Наше суспільство опинилося сьогодні в стані низького рівня взаєморозуміння та конструктивної взаємодії між органами державної влади.

Можна констатувати недосконалість, а подекуди і відсутність виваженої, спрямованої на перспективу програми діяльності владних структур України у плані налагодження конструктивних зв’язків із громадськістю, формування позитивного іміджу влади і її представників.

Процес формування позитивного іміджу органів державної влади і влади як такої повинен здійснюватися поступово, цілеспрямовано, постійно.

Як свідчать опитування громадської думки, населення хоче бачити владу, насамперед, гуманною, людяною, такою, що ставить інтереси суспільства понад усе. У даному контексті важливим у процесі формування іміджу органів державної влади є акцентування уваги на тих результатах діяльності влади, які прямо, безпосередньо пов’язані з інтересами і потребами людей. Для прикладу візьмемо щорічні звіти державної податкової інспекції, в яких зосереджується увага на тому, скільки і в кого вилучено коштів, які застосовано стягнення, у той час як акцент можна зробити і на перше місце поставити дані про те, скільки грошей повернуто населенню і на які витрати в інтересах громадян можуть бути використані одержані в державний бюджет кошти.

Позитивних характеристик іміджу органів влади може надати їх “репрезентація” суспільству як компетентних структур, укомплектованих професіоналами, людьми знаючими, інноваційно мислячими, такими, що мають досвід практичної ефективної діяльності у сферах, пов’язаних або близьких до того чи іншого державного органу (до речі, у західних демократіях існують такі показники, як “професійний парламент”, “команда професіоналів”).

Влада та її установи для “сприйняття” суспільством мають бути представлені як органи відкриті, прозорі, доступні для дискусій, пропозицій, співпраці. Їх діяльність має носити публічний характер через підзвітність перед населенням, інформування про плани, перспективи діяльності, прийняті рішення, їх мотиваційні підстави, шляхи і засоби досягнення поставлених цілей.

Позитивно оцінюється населенням влада, яка є прогнозованою і відповідальною на всіх рівнях (від місцевих органів влади до Президента країни). Прогнозована, тобто виважена у своїх рішеннях, які приймаються у результаті глибокого вивчення і розгляду можливих альтернатив і які є послідовними. Відповідальною – за обіцянки і прийняті рішення. У даному випадку має йтися про спільну відповідальність влади в демократичному суспільстві, яка на всіх рівнях діє в одному напрямі, а не чинить за принципом “перетягування ковдри”.

Довіра до влади та її структур забезпечується також її правдивістю у відносинах з громадянами, партнерами по діяльності (партіями, громадськими організаціями, приватними установами), засобами масової інформації. Приховування інформації про діяльність влади, її перекозлення, непослідовність роз’яснень існуючих проблем у діяльності органів влади формують негативне враження про владу взагалі та її представників.

З точки зору відносин з громадянами органи державної влади мають демонструвати доступність, уникати бюрократичних методів роботи, показуючи натомість демократичний стиль діяльності державних служб. Для цього слід організовувати дні “відкритих дверей”, виїзні засідання в організаціях і установах, “гарячі лінії”, “телефони довіри” і “швидкого реагування”. Кожна державна установа, яка поважає думки громадян, повинна мати систему зворотного зв’язку з населенням, швидко реагувати на зміни в громадській думці й прогнозувати розвиток подій.

Судження про органи державної влади складаються в громадській думці не в останню чергу через їх персоніфікацію, тобто імідж державних посад. Важливою умовою симпатії і довіри з боку громадян до представників органів державної влади є їх відповідна взаємоідентифікація, наявність у представників влади крім професійних, організаційних навичок вміння спілкуватися, здатності відчувати і розуміти людей.

Суттєва роль у процесі творення і впровадження іміджу влади належить владним PR-службам. Надання інформації громадянам здійснюється через прес-центри органів державної влади шляхом:

- оприлюднення прес-релізів;
- повідомлення про заходи, що проводяться органами державної влади;
- організації прес-конференцій;
- проведення брифінгів;
- налагодження постійної співпраці з засобами масової інформації;
- відкриття веб-сторінок органів державної влади в Інтернеті;
- організація друкованих видань тощо.

Щодо останнього, то в Україні сьогодні діє мережа офіційних видань органів державної влади та місцевого самоврядування, на сторінках яких міститься інформація про їх діяльність (“Урядовий кур’єр”, “Офіційний

<sup>1</sup> Королько В.Г. Паблік рілейшнз... – С. 234.

вісник”, “Відомості Верховної Ради України”, “Вісник ДПА України”, “Вісник Національного банку України”, друковані органи місцевих рад народних депутатів).

Організація діяльності владних PR з метою забезпечення дієвих, ефективних зв'язків з громадськістю і формування позитивного іміджу влади повинна здійснюватися на міжнародно визнаних принципах інформаційної відкритості влади, а саме<sup>1</sup>:

- *презумпції доступності інформації* (максимального оприлюднення). Вся інформація про діяльність органів влади підлягає широкому оприлюдненню (за винятком тієї, що обмежена спеціальними нормативно-правовими актами);
- *інформаційної відкритості* - публікація і широке розповсюдження (обов'язкове) суспільно важливих документів, за винятком обґрунтованих обмежень. Інформація, що підлягає оприлюдненню, це:
  - а) оперативна інформація щодо поточної діяльності органів державної влади (бюджет, стан його виконання, завдання, результати діяльності, прийняті суспільно-значущі рішення, їх обґрунтування, результати);
  - б) думки і пропозиції громадян, опитування громадської думки стосовно діяльності органів влади, запити громадян і реакція на них;
  - в) інструкції стосовно процедури участі громадян у діяльності органів влади;
  - г) класифікатори інформації, якою володіє організація і форми її зберігання;
    - *заохочення (стимулювання) відкритості урядових структур* (через цільові програми, в яких передбачаються заходи щодо формування правової та політичної культури громадян, передусім, державних службовців, їх готовності діяти прозоро);
    - *обмеження сфери встановлених винятків* щодо відмови в отриманні інформації громадянам, їх обґрунтування й суворої відповідальності за порушення правил надання потрібної інформації;
    - *пріоритет “громадського інтересу”* - законодавчий захист можливості оприлюднення інформації, навіть якщо вона становить виняток при наявності для цього достатніх підстав;
    - *безкоштовність інформації* органів державної влади (за винятком тих послуг, які не передбачені чинним законодавством або потребують надмірних витрат);
    - *відкритість засідань* органів державної влади та місцевого самоврядування для широкої громадськості.

Інформація про дії органів державної влади повинна відповідати *психологічним принципам здійснення процесу масової комунікації*:

- а) бути актуальною й оперативною (випереджувати події, а не “плутатися вслід”);
- б) відзначатися достовірністю (на її основі громадяни, зацікавлені організації і установи можуть приймати ефективні рішення);
- в) бути достатньою (повною, всебічною, глибокою);
- г) за формою подачі відзначатися простотою, ясністю, чіткістю;
- д) бути доступною для отримання, спрощеною щодо каналів передачі (безпосередньо від відправника).

У процесі здійснення PR-заходів слід пам'ятати, що справа стосується громадської думки, її формування в напрямі позитивного сприйняття дій влади і її самої як такої. Психологи вважають, що значно простішим є завдання дослідити громадську думку, ніж впливати на неї. Однак, правильно складені та вміло реалізовані пропагандистські матеріали здатні до певної міри формувати установки громадян, змінювати громадську думку.

Головною метою впливу на громадську думку в нашому випадку є спонукання її до підтримки і взаємодії з органами влади, на основі позитивного сприйняття і довіри до неї. Акції і заходи, які можуть бути використані владними PR-службами, мають бути, з одного боку, різноманітними за формою, а з другого – цілеспрямованими щодо змісту і діяти комплексно, в одному напрямі.

*Серед таких форм варто, передусім, назвати:*

- спеціальні дні (уряду, міністерства, державної адміністрації, ради), тижні або навіть виділений конкретний час для інформування громадськості й організації зворотного зв'язку;
- зустрічі, круглі столи, семінари, зібрання громадськості;
- нагороди, привітання громадянам з нагоди знаменних подій;
- публічні дебати, тематичні зустрічі;
- звіти про розв'язання проблем, публікування статистичних даних;
- оголошення результатів опитувань громадської думки, соціологічних досліджень;
- оголошення нових призначень на посади;
- повідомлення, прес-конференції з нагоди важливих подій у житті та діяльності організації окремих посадових осіб;
- участь у громадських заходах;
- публічні слухання з важливих проблем суспільного життя;
- зустрічі та конференції за участю лідерів громадської думки;
- урочисті події, святкування державних, національних та релігійних свят.

Це, звичайно, неповний перелік можливих заходів. У кожному конкретному випадку слід виходити:

- а) з реальних можливостей;
- б) доцільності;

<sup>1</sup> Інформаційна відкритість... С. 8 – 9.

в) існуючих традицій.

У будь-якому випадку такі заходи, як правило, виявляються корисними з точки зору завоювання уваги ЗМІ, а через них і громадськості.

*Список рекомендованої літератури*

1. Берёзкина О. Слуги народа: имидж и идеология. - СПб.: Альфа-лаб, 1998.
2. Інформаційна відкритість української влади: Аналітична доповідь // О.В. Литвиненко та ін. – К., 2002.
3. Королько В.Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика: Підручник. - 2-е вид., доп. - К.: Вид. дім "Скарби". 2001.
4. Лісничий В.В., Грищенко В.О. Сучасний виборчий ПР: Навч. посіб. - Сєверодонецьк: Вид. дім "Єврика", 2001.
5. Лисовский С.Ф. Политическая реклама. - М.: ИВЦ "Маркетинг, 2000.
6. Общество и политика: Современ. Исслед., поиск концепций / Под ред. В.Ю. Большакова. - СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2000.
7. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. - К.: Т-во "Знання". – К., 2000.
8. Українське суспільство 1994 -2004. Моніторинг соціальних змін: Кол. монографія. / За ред. М. Шульги, В. Ворони. – К.: Ін-т соціології НАН України, 2004.

## Психологічний практикум

### Поради тим, хто хоче стати перспективним керівником

(При підготовці цього розділу використані матеріали з книг: Д.Карнегі "Як придбати друзів і впливати на людей" // К.: Наук. думка, 1989; Щёкин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. Научн.-практ. пособие. – К.: МАУП 1999; Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджера). – изд. 2-е, доп. – Мн.: Амалфея, 1997; Познай себя и других: Популярны́е тесты. – изд. 2-е, доп. – М., 1996; Головатий М. Мистецтво політичної діяльності. – К.: МАУП, 2003; Алексеев А.А., Громова Л.А. Психогеометрия для менеджеров. – М., 1991; Як стати і бути лідером: поради психолога/Авт. упоряд. В.Татенко //Серія політичні студії Вип.3 - К: Фонд „ Українська перспектива”, 1996; Григорьева Ю. Командовать или подчиняться//Неделя.–1990. –№6; Персонал. - №6. – 2005; Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха: Учеб. пособ. для высшего управл. персонала. – Ижевск, 1996; Політична психологія: Конспект лекцій до навч. модуля /Уклад М.М. Логунова, М.І. Пірен, В.А. Ребало. – К.:Во-во УАДУ, 2002р та інші.)

## Тести

### Тест на визначення типу темпераменту

Позначте ступінь своєї згоди з кожним висловом за 11-бальною шкалою (від 0 до 11 балів).  
Рекомендується не ставити один і той самий бал кілька разів.

1. Перед важливою для мене подією я стаю нервовим (напруженим, неспокійним).
  2. Я працюю нерівномірно (ривками).
  3. Я досить легко і швидко переключаюсь з однієї справи на іншу.
  4. Я спокійно (без зусиль над собою) ставлюсь до того, що треба на когось або на щось чекати.
  5. Я потребує співчуття (особливо при труднощах і невдачах).
  6. З рівними я, як-то кажуть, "завожусь з напівоберту" ( легко вхожу в контакт).
  7. У мене не виникає труднощів, коли треба робити вибір.
  8. Для мене не існує проблеми стримувати себе (свої емоції та почуття); це в мене виходить само по собі.
- Зробіть підсумки власної самооцінки за наступними формулами:

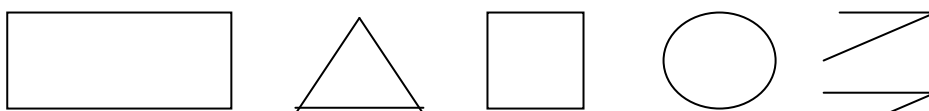
$$M = \frac{1+5}{2}; X = \frac{2+6}{2}; C = \frac{3+7}{2}; \Phi = \frac{4+8}{2},$$

де цифри в верхній частині формули – це оцінки, які ви виставили в запитаннях (від першого до восьмого), а М – меланхолік; Х – холерик; С – сангвінік; Ф – флегматик.

Побудуйте пріоритетну формулу, тобто власну темпераментну структуру особистості, беручи до уваги те, що символ, який має найвищий бал, ставиться на перше місце, а решта – за спаданням. Наприклад, Ви отримали формулу СХМФ – це означає, що Ви, передусім характеризуєтесь сангвіністичними рисами темпераменту, потім холеричними і так далі. Приблизно Вас можна вважати сангвініком.

### Психоггеометричний тест

Перед Вами довільно розташовані фігури.



Виберіть із цих фігур ту, про яку Ви б змогли сказати: це – я. Не намагайтеся знайти логічні обґрунтування, просто спробуйте відчувати свою форму. Якщо це зробити важко, виберіть ту фігуру, яка першою звернула на себе Вашу увагу. Вона для Вас буде фігура № 1. Після цього проранжуйте, виходячи з Ваших особистих переваг, решту фігур. Визначена Вами фігура за № 5 – це та форма, яка Вам підходить найменше. Вона не Ваша.

Фігура, яку Ви помістили на перше місце – це Ваша суб'єктивна форма. Вона дозволяє визначити домінуючі риси Вашого характеру і особливості поведінки. Решта – своєрідні модулятори, які можуть доповнювати основне тло Вашої поведінки. Сила їх впливу зменшується зі зростанням їх порядкового номеру. Фігура, якій Ви надали № 5 – це форма людини, взаємодія з якою може становити для Вас найбільші складнощі.

Якщо Ви не знайшли себе в переліку вищенаведених фігур, це може означати, що Ви:

- негативно налаштовані, або з недовірою і застереженням відноситеся до тестувань;
- перебуваєте в незвичному для себе психологічному стані (стривожені, стомлені, збуджені);
- знаходитеся у ситуації пошуку себе, свого місця в житті тощо.

У випадку, якщо Ви вважаєте, що Вам не підходить жодна з зображених фігур, Вас можна описати через комбінування двох або трьох форм (за пріоритетності якоїсь одної).



**"Квадрат"** – це трудоголік. Його вирізняє з-поміж інших людей – працелюбність, старанність, прагнення доводити розпочату справу до кінця, впертість і напористість при досягненні мети.

Витриманість, терпіння та методичність, зазвичай, роблять людей такого психологічного складу характеру і поведінки висококласними фахівцями.



Для “квадратів” характерне постійне прагнення до отримання інформації, яку вони вміють і намагаються постійно систематизувати. Звідси – уміння її швидко знаходити і використовувати. Такі люди сприймаються оточуючими як ерудовані у своїй сфері фахівці.

Сильна сторона “квадратів” – розумовий аналіз. Люди цієї форми схильні до послідовності в аналізі подій і явищ, системні, вони скоріше “вираховують” результат, ніж здогадуються про нього. Саме вони здатні опрацювати всі конкретні деталі проектів, планів, на які часто не звертають увагу інші.

“Квадрати” – люди порядку. Їх ідеал – розплановане, передбачуване життя без сюрпризів і змін звичного ходу подій. “Непорядок на столі – безлад у голові” – девіз життя таких людей. Вони прагнуть до впорядкування у всьому, організовуючи людей і речі навколо себе.

Усі ці якості сприяють тому, що “квадрати” можуть стати (і стають) прекрасними адміністраторами, виконавцями, проте рідко гарними менеджерами.

Слабкими місцями “квадратів” можна вважати: відсутність в їх діях оперативності (через надмірне прагнення до деталізації і пошуку додаткової інформації); раціональність, емоційна стриманість, що не сприяє швидкому встановленню контактів з іншими людьми; нездатність ефективно діяти в незвичних ситуаціях.

Однак, у визначених ситуаціях, коли терміни виконання завдання встановлені, сформульовані чіткі правила і надані інструкції до дії, “квадрати” у своїх можливостях діяти перевершують усі інші форми.



**“Трикутники”** – це люди, які природжені бути лідерами. Найхарактерніша особливість справжнього “трикутника” вміння сконцентрувати зусилля на головній меті. Такі індивіди, як правило, енергійні, нестримні, сильні. Вони ставлять перед собою ясні цілі і майже завжди їх досягають, оскільки виділяються рішучістю.

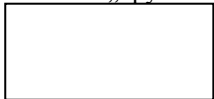
Вони, як і “квадрати”, належать до аналітиків, проте, на противагу останнім, здатні не лише глибоко, але й швидко аналізувати ситуацію, зосереджуватися не на деталях, а на головному, тобто суті проблеми. Така здатність “трикутників” справляє сильне враження на оточуючих, які йдуть за ними, визнаючи в них лідерів.

“Трикутники” – дуже впевнені люди, які прагнуть бути першими у всьому. Розвинена потреба в правоті й прагнення впливати на хід подій, вирішувати не лише за себе, а за інших, робить їх людьми постійно конкуруючими. Їх домінуючою установкою є установка на перемогу, виграш, успіх. Тому вони часто ризикують, бувають нетерплячими і нетерпимими, особливо по відношенню до тих, хто сумнівається.

“Трикутники” – це люди, які рідко визнають свої помилки. Вони бачать те, що хочуть бачити, тому не люблять змінювати свої рішення. Часто бувають категоричними, не приймають заперечень. Проте швидко навчаються, коли цього вимагає їх прагматичний розрахунок і, як гумка, “всмоктують” нову інформацію.

Це честолюбиві люди. Вони прагнуть досягти високого становища, набути високого статусу, тобто зробити успішну кар’єру. “Трикутники” стають прекрасними менеджерами на самому високому рівні управління. Вони – майстри інтриги. Уміють продемонструвати вищестоящому керівництву важливість своєї роботи і роботи своїх підлеглих, за “версту” відчувають користь для себе і готові йти до кінця.

Головна негативна риса людини “трикутної форми” – сильний егоцентризм (на шляху до обраної мети здатні, не зважаючи на інших, йти лише до перемоги, так званий макіавелізм). Заспокоює той факт, що ці риси характерні для тих Трикутників, яких вчасно не зупинили. У масі своїй – “трикутники” милі, симпатичні люди, які заставляють всіх „крутитися” навколо них і без яких життя втратило б свою гостроту.

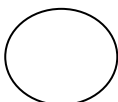


**“Прямокутник”** – це символ стану переходу і змін. Люди цієї форми не задоволені існуючим станом речей, своїм життям і перебувають у пошуку кращого. Такий стан буває тоді, коли у нас відбуваються професійні зміни (нова робота, посада), або передбачаються інші перемини в житті.

Основним психічним станом “прямокутника” є непослідовність і передбачуваність вчинків. Він може змінюватися навіть протягом одного дня. Це природно, оскільки “прямокутники” характеризуються низькою самооцінкою і постійно перебувають в пошуку нового стилю життя, нових методів роботи. Вони підвладні частій змінам настрою, у силу чого важкі в спілкуванні і це при тому, що саме спілкування в даний період їх життя є для них вкрай необхідним.

Позитивними якостями “прямокутників” є їх допитливість, зацікавленість і, як це не дивно, сміливість. Вони прагнуть до нових ідей, цінностей, способів мислення і життя, відкриті для всього нового і передового. Зворотною стороною такого стану є надмірна довірливість, наївність, навіюваність. Тому “прямокутники” стають легкою здобиччю маніпуляторів.

Оскільки “прямокутник” – це стадія перехідності, вона проходить, і людина виходить на новий рівень особистісного становлення.



**“Коло”** – символ гармонії. Люди цієї форми налаштовані, передусім, на гарні міжособистісні стосунки. Вони, як правило, той “клей”, що з’єднає і сім’ю, і трудовий колектив, тобто стабілізують групу.

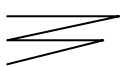
Характерна риса представників цієї форми – їх комунікативність. Вони володіють високою чутливістю, розвинутою емпатією – здатністю до співпереживання, співчуття, емоційності. “Коло” блискуче бачить людей, уміє їх швидко розпізнати, здатний як свою відчувати чужу радість і біль, перейматися проблемами не лише близьких, але й малознайомих людей. Особи цього знаку завжди серед пестунів колективу. Однак вони, як правило, слабкі менеджери і керівники через наступні причини:

По-перше, через свою спрямованість на міжособистісні відносини “Круги” не здатні зайняти при необхідності “тверду” позицію і приймати потрібні, але не популярні рішення.

По-друге, “круги” нерішучі, не сильні в “закулісних” іграх. Вони схильні до демократичного стилю керівництва, тому прагнуть обговорювати з колективом будь-які рішення, аби заручитися його підтримкою. Це часто призводить до втрати сприятливого моменту.

У чому люди цієї форми виявляють надмірну твердість, так це в питаннях моралі і справедливості.

Можна з впевненістю констатувати, що “коло” – природжений психолог, який, як правило, уміє чудово розв’язувати міжособистісні проблеми.



**“Ламана лінія”** – це фігура, що символізує креативність, творчість мислення. Люди, які обирають для себе цей знак як головний, відрізняються образністю, інтуїтивністю, інтегративністю, мозаїчністю мислення. Домінуючим у “ламаній лінії” найчастіше виступає синтетичний стиль мислення: “Що буде, якщо?”.

“Ламана лінія” – це індивіди з розвиненими естетичними смаками. Вони схильні бачити світ у постійній зміні, тому не терплять рутину, шаблони, правила, інструкції, одне слово – статус-кво. Їх дратують люди, які з усім погоджуються, або вдають що погоджуються.

Представники цієї форми не можуть продуктивно працювати в чітко структурованих ситуаціях, їх не влаштовує необхідність постійно виконувати одні й ті ж самі обов’язки. Вони потребують різноманітності й високого рівня стимулювання в процесі трудової діяльності, при цьому прагнуть у всьому бути незалежними. За таких умов “ламана лінія” оживає і починає виконувати своє основне призначення – генерувати нові ідеї і методи роботи. Такі люди спрямовані в майбутнє і це їх більше приваблює, ніж реальна дійсність.

“Ламана лінія” – самий натхненний із всіх фігур знак. Нова ідея, думка, захопленість ними перетворює цих людей у переконливих проповідників. Водночас їм бракує дипломатичності, вони нестримані, експресивні, що поряд з ексцентричністю часто заважає доводити розпочату справу до кінця. Крім цього, “ламані лінії” не здатні до опрацювання дрібних деталей проблеми і непослідовні в доведенні справи до кінця.

### Визначте тип особистості, характерний для Вас.

Для цього заповніть наведену нижче таблицю. Дайте відповідь на кожне запитання, поставивши помітку в графі “так”, “ні” або “інколи”. Потім підрахуйте число відповідей в кожній з них.

№ п/п	Запитання	Так	Ні	Інколи
1	Чи достатньо я працюю на себе?			
2	Я людина організована?			
3	Чи можу я боротися зі стресом?			
4	Чи подобається мені зустрічатися з людьми?			
5	Ініціатива таких зустрічей належить мені?			
6	Чи потребую я встановленого порядку?			
7	Чи маю я інтереси поза сферою професійної діяльності?			
8	Чи регулярно я читаю газети?			
9	Чи засмучуюсь я, коли мене критикують?			
10	Чи підтримую я нові ідеї?			
11	Чи прагну я оволодіти новими прийомами роботи?			
12	Чи подобається мені колективна праця?			
13	Чи піклуюсь я про свою одягу?			
14	Чи я честолюбний?			
15	Чи вживаюся я з колегами по роботі?			
16	Чи виступаю я з публічними промовами?			
17	Чи добре я працюю в умовах пресингу?			
18	Чи підлаштовуюсь я?			
19	Чи боюсь невідомого?			
20	Чи прислухаються люди до моїх ідей?			
21	Чи пам’ятають люди моє ім’я?			

Якщо в більшості випадків Ви відповіли “ні”. Ви сором’язлива, схильна до самотності людина. Ви гарний фахівець, проте Вам не вистачає комунікативності, для того, щоб ті, від кого залежать Ваша кар’єра, помітили Вас. Ви готові радше слідувати за іншими, ніж самому бути ведучим. Ви малоініціативний, схильний до стресів, не любите публічного життя. Ви усвідомлюєте, що Ваш імідж не достатньо привабливий, проте не знаєте, як його покращити.

Вам необхідно добре подумати про відповідний тренінг і почати працювати над виробленням навичок контактної поведінки.

Якщо Ви в основному відповіли “інколи”. У Вас немає перепон для керівної роботи, але на Ваші чесноти чомусь мало звертають увагу. Ви берете участь у різних громадських справах колективу, добре співпрацюєте з колегами, проте побоюєтеся керівництва. Через це не завжди здатні відстоювати свою позицію. Оточуючим людям Ви, як правило, подобається.

Вам варто подумати над покращенням власного іміджу в напрямі досягнення впливовості й домінантності в колективі.



### Оцінювання результатів.

Від 1 до 10 балів – Ваша мотивація до успіху невисока.

Варіант відповіді	Номер питання																			
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
Так	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ні	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

11 – 21 бал: у Вас середнє вираження мотивації для досягнення успіху.

22 бали і більше : Ви маєте високу мотивацію для досягнення успіху.

### Лідер Ви чи ні?

Щоб зрозуміти це, спробуйте відповісти на запитання ("так", "ні" або "не знаю"), довго не роздумуючи.

1. Ще з дитинства необхідність підпорядковуватись іншим була для мене проблемою.
2. Вважаю, що прогрес у науці і культурі немислимий без людей із здоровими потребами володарювати над іншими.
3. Вважаю, що справжній чоловік уміє підкоряти своїй волі жінок.
4. Правду кажучи, не люблю, коли близькі мені люди мене опікують.
5. Згодний із твердженням, що характерна риса жінки – покірність.
6. Не всі, мабуть, здогадуються, що все брати на себе доводиться через постійні побоювання за спокій рідних.
7. На мою думку, проблема виникає через брак лідерів із "залізною" рукою.
8. У важких ситуаціях, які потребують негайного розв'язання, мені, як правило, не потрібно багато часу, щоб вчинити слушно.
9. Знаю, що можу і люблю керувати іншими людьми.
10. Не вмію і не хочу відкриватися повністю ні перед ким.
11. Мені до вподоби мрії про "тиху пристань".
12. Вважаю: підлеглому необхідно вміти виконувати будь-які накази керівника.
13. Можливо, це дивно, але у взаєминах з близькими мені людьми відчуваю внутрішній спротив, коли мушу просити про щось.
14. Часто бувають ситуації, коли хтось чекає від мене пояснень, хоча, на мій погляд, усе і так зрозуміло.
15. Мені здається, що мій характер схожий на характер батька / матері, який(а) був(ла) опорою в сім'ї.

Підрахуйте бали: за кожену відповідь "так" Ви одержуєте 10 балів, за відповідь "не знаю" — 5, "ні" — 0.

### Оцінка тесту.

**150 – 100 балів.** Ваші відповіді малюють образ великого диктатора, який вважає, що знає, як є і як повинно бути. Таку свою поведінку Ви легко можете виправдати. Ви вмієте переконувати і керувати іншими, примусити виконати роботу в будь-який термін. Але іноді в інтонації, погляді, жесті ваших підлеглих проглядає: дай перепочити!

**99 – 50 балів.** Гармонія і рішучість, мудрість і розрахунок, уміння дати гарну пораду — ось Ваші основні чесноти. Якщо потрібно — керуєте, якщо потрібно — поступаєтесь, завжди берете до уваги чужу думку і бажання. Але тільки Вам відомо, чи Ви досягаєте мети гідним шляхом.

**49 – 0 балів.** Ваші відповіді притаманні "психологічному вузеви". Ви схильні проковтнути будь-який докір, навіть якщо це і необов'язково. Часто, почувавши власне безсилля, Ви здатні на рішучий вчинок. Відчуваючи безпорадність, шукаєте в інших відсутні у Вас риси характеру. І в цьому знаходите сенс і надію на краще життя.

### Командувати чи підкорятися.

Для того, щоб зрозуміти свою роль у колективі, суспільстві правильно збудувати взаємовідносини з іншими людьми важливо добре усвідомити, що у вас краще виходить — *наказувати чи підкорятися, бути рядовим чи генералом?*

Спробуйте визначити це, відповівши на наведені нижче запитання.

1. *Дружба для мене:*  
а) співробітництво, б) підтримка, в) альтруїзм.
2. *Справжній майстер своєї справи володіє:*  
а) талантом, б) рішучістю, в) підготовкою.
3. *На вечірці я почував себе:*  
а) півником, б) куркою, в) курчатком.
4. *Якби я став(ла) геометричною фігурою, я був(ла) би:*  
а) циліндром, б) сферою, в) кубом.
5. *Коли мені подобається жінка (ви — чоловік) або чоловік (ви — жінка), я:*  
а) роблю перший крок;  
б) чекаю, доки вона (він) зробить перший крок;

- в) роблю дрібні кроки.
6. Коли наражаюся на несподіванку (не лише за кермом), я:
- а) гальмую,
  - б) збільшую швидкість,
  - в) розгублююся.
7. Якщо мені доводиться говорити перед публікою (на нараді, зборах, у товаристві), я відчуваю, що:
- а) усі слухають уважно;
  - б) мене критикують, слухають не уважно;
  - в) я ніяковію.
8. В експедицію краще брати товаришів:
- а) міцних,
  - б) розумних,
  - в) досвідчених.
9. Я думаю, що Попелюшка була:
- а) нещасною дівчинкою;
  - б) хитрюгою-кар'єристкою;
  - в) буркотухою.
10. Я вважаю своє життя:
- а) партією в шахи;
  - б) матчем з боксу;
  - в) грою в карти.

Тепер підрахуйте бали, користуючись таблицею.

Відповідь	Бали				за		відповіді	на запитання			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	
B	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	
B	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	

#### Оцінка тесту

До 16 балів. У суспільстві Ви — "простий рядовий". Занадто поважаєте інших та ототожнюєте свої слабкості зі слабкостями ближніх, а тому не здатні командувати та успішно керувати. Для цього треба поглинати та перетравлювати чужі труднощі.

Можливо, за Вашою відмовою від влади ховається страх або ошукані надії. Тоді, перш ніж робити якісь висновки, проаналізуйте, скільки разів Ваші спроби керувати зазнавали невдачі.

Якщо ж Ви і без лідерства почуваєтеся чудово, залишайтеся дещо осторонь подій. По суті, це не так уже й погано — значно спокійніше.

17-23 бали. Ви — "молодший офіцер". Це досить незручне становище: між молотом і ковадлом. Вам і на роботі важко ухвалювати рішення, чи не так? Ви — трішки керівник, трішки — командувач, а трішки — військо... Вам важко домогтися визнання, ваші аргументи занадто раціональні й ґрунтуються лиш на власному досвіді.

Більше 23 балів. Ви — "генерал". З дитячих років Ви завжди в числі перших пропонували свої послуги, коли йшлося про громадські справи. З віком Ваш вплив на інших людей зростав і особливо давав себе знати у важкі хвилини.

Якщо Ви шануєте інших і не боїтеся роботи, то цей дар може піднести Вас дуже високо. Якщо ж ні — задовольняйтеся тим, що Вас вважають прекрасним другом/подругою, радником і ви завжди будете у центрі уваги на вечірках.

#### Визначте свій стиль управління

Для цього намагайтеся дати об'єктивні відповіді на запитання, які стосуються Вашого характеру, звичок, схильностей. Відповіді можна давати в формі знаків „+” (так), якщо характеристики відповідають Вашій поведінці і ставленню до людей або „-” (ні), якщо не відповідають. У випадку, якщо Ви не перебували в запропонованій ситуації, спробуйте уявити, яким чином Ви би поводити себе, якби така ситуація виникла.

1. У роботі з людьми я надаю перевагу тому, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. Мене не важко захопити новими завданнями, проте я також швидко втрачаю до них інтерес.
3. Люди часто заздрять моєму терпінню і витримці.
4. У складних ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко примушували робити мене те, чого я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось проявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, оскільки не можу покладатися на своїх підлеглих.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від спроб будь-що доводити іншим.
9. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяти 3- поміжних сильних, слабких і середніх.
10. Мені доводиться часто радитися з помічниками, перш ніж віддати відповідні розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей розчарування.
12. Упевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні й справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих безумовного виконання моїх розпоряджень.
14. Мені легше працювати самому, ніж ким-небудь керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і справедливим керівником.

16. Я вважаю, що від колективу не варто нічого приховувати.
17. Коли я зустрічаюся з протистоянням, у мене зникає інтерес до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначалля.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю власних помилок перед іншими.
20. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.
21. На грубі випадки підлеглого я намагаюся дати відповідь, яка не провокує конфлікт.
22. Я роблю все можливе, щоб підлеглі залюбки виконували мої розпорядження.
23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські відносини.
24. Я завжди прагну будь-якою ціною бути першим у всіх починаннях.
25. Я намагаюся виробити універсальний стиль керівництва, придатний для більшості ситуацій.
26. Мені легше приєднатися до думки більшості колективу, ніж виступати проти нього.
27. Я вважаю, що підлеглих необхідно хвалити за кожне, навіть незначне, досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглих у присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж наказувати.
30. Я часто від збудження втрачаю контроль над власними почуттями, особливо, коли мені набридають.
31. Якби у мене була можливість частіше бути серед підлеглих, ефективність мого керівництва значно б підвищилась.
32. Я інколи проявляю спокій і байдужість до інтересів і захоплень підлеглих.
33. Я надаю досвідченішим підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюючи.
34. Я часто аналізую і обговорюю з підлеглими їх проблеми.
35. Мої помічники справляються не лише зі своїми, але й з частиною моїх функціональних обов'язків.
36. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна поставити „на місце”.
37. Я завжди, навіть на перекір обставинам, добиваюся виконання своїх розпоряджень.
38. Найважливіше для мене – втручатися в хід діяльності людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їх місці.
40. Я вважаю, що управління людьми повинно бути гнучким – підлеглим не слід демонструвати ні залізної незворушності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і отримувати від цього багато емоцій і інтелектуальне навантаження.
43. Батьки заставляли мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це не розумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як вимушене заняття.
45. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.
46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне в керівництві – вміти розподіляти обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі виступають лише в ролі виконавців волі керівника.
49. Підлеглі, як правило, безвідповідальні люди, тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Найкраще надавати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.
51. Для ефективного керівництва необхідно заохочувати найздібніших підлеглих і строго запитувати з нерадивих.
52. Я завжди визнаю свої помилки і обираю найбільш правильне рішення.
53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушники дисципліни повинні бути строго покарані.
55. У критиці недоліків підлеглих я буваю нещадним.
56. Інколи мені видається, що в колективі я зайва людина.
57. Перш ніж докоряти підлеглому, я стараюся його похвалити.
58. Я добре взаємодію з колективом і рахуюсь з його думкою.
59. Мені часто докоряють за надмірну м'якість у відношенні до підлеглих.
60. Як би мої підлеглі робили, так як я вимагаю, я б досяг набагато більше.

*Ключ – таблиця до тесту*

Стиль управління	Номери ствердних відповідей	Сума відповідей
Авторитарний	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,36,37,42,43,48,49 54, 55,60	
Ліберальний	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38,41,44,47,50, 53,56,59	
Демократичний	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34,39,40,45,46,51, 52,57,58	

Залежно від отриманих сум відповідей ступінь вираженості стилю керівництва буде різною.

Мінімальна: 0 – 7.

Середня: 8 – 13.

Висока: 14 – 20.

Якщо Ви отримали мінімальні оцінки з усіх трьох показників, то: стиль Вашого керівництва можна вважати нестійким, невизначеним.

У досвідченого керівника спостерігається комбінація стилів керівництва. Найкращий варіант – поєднання авторитарного і демократичного стилів управління.

### **Характеристики стилів управління**

#### *Авторитарний стиль*

*Мінімальний ступінь вияву: 0 – 7.* Проявляється в слабкому прагненні бути лідером, нестійких менеджерських навичках, самовпевненості, впертості, прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати підлеглих (особливо відстаючих і нездібних).

*Середній: 8 – 13.* Відображає хороші лідерські якості, уміння керувати діями підлеглих, вимогливість і настійливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу. Цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів і потреб підлеглих, небажання прислухатися до їх думок і порад.

*Високий: 14 – 20.* Розкриває яскраво виражені лідерські якості й прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість суджень, енергійність і жорсткість у вимогах, невміння враховувати ініціативу підлеглих і небажання надавати їм самостійність; надмірну різкість й упередженість у критиці, оцінках; честолюбність, низку сумісність зі співробітниками, зловживання наказами, нехтування громадською думкою.

#### *Ліберальний стиль*

*Мінімальний ступінь вияву: 0 – 7.* Нестійке бажання працювати з людьми, невміння ставити перед підлеглими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненість і нечіткість у розподілі обов'язків, імпульсивність у критиці недоліків підлеглих, слабка вимогливість і відповідальність.

*Середній: 8 – 13.* Прагнення перекласти свої обов'язки на інших, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, страх перед необхідністю самостійно прийняти рішення, надмірна поблагливість до порушників дисципліни, схильність до вмовлянь.

*Високий: 14 – 20.* Повна байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість і самоусунення від керівництва, підвищена навіюваність і слабовільність, безпринципність і невміння відстоювати власну точку зору, відсутність мети діяльності і конкретних планів, потурання, загравання, панібратство.

#### *Демократичний стиль*

*Мінімальний ступінь вияву: 0 – 7.* Слабке прагнення бути близьким до підлеглих, співробітничати і вислуховувати їх думки, спроби спрямовувати діяльність колективу через помічників і актив, деяка невпевненість у своїх управлінських якостях.

*Середній: 8 – 13.* Стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про персонал, виявляти довіру помічникам і заохочувати їх ініціативу, застосовувати переконання і примус, прислуховуватися до думок персоналу.

*Високий: 14 – 20.* Уміння координувати і спрямовувати діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, постійно розвивати їх ініціативу і застосовувати нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечках, вивчати індивідуальні якості підлеглих і соціально-психологічні процеси в колективі, розвивати гласність і критику, попереджувати конфлікти та створювати доброзичливу атмосферу в групі.

### **Визначення рівня Ваших комунікативних та організаційних здібностей**

Прочитайте уважно всі 40 запитань тесту і дайте відповідь на них за допомогою бланка. Якщо Ваша відповідь на запитання позитивна, тобто Ви погоджуєтесь з тим, про що запитують, то на бланку відповідний номер обведіть кружечком. Якщо ваша відповідь негативна, тобто Ви не погоджуєтесь, то відповідний номер закресліть. Слідкуйте, щоб номер запитання і номер у бланку для відповідей збігалися. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не задумуйтеся над деталями. Не слід витрачати багато часу на роздуми, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання вам буде важко відповісти. Тоді намагайтесь дати ту відповідь, якій Ви надасте перевагу. Старайтесь бути відвертим.

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх знайомих до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, яку завдав Вам хтось із приятелів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалась?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше та простіше проводити час із книжками або з якими-небудь іншими справами, ніж із людьми?
8. Якщо виникли які-небудь завади у здійсненні Ваших намірів, то чи легко відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
10. Чи любите Ви придумувати та організовувати зі своїми приятелями різні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам включатись у нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?

13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви добитися, щоб ваші приятелі, колеги діяли у відповідності з вашою думкою?
15. Чи важко Ви адаптуєтесь у новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з колегами з причини невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при нагоді познайомитись та поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам побути одному?
20. Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь при незнайомих умовах?
21. Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи зазнаєте Ви почуття утруднення, незручності, якщо прийдеться виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви стомлюєтесь від частого спілкування з приятелями?
25. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, що стосуються інтересів ваших друзів, знайомих?
27. Чи правда, що Ви почуваете себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте Ви, що вам не дуже важко внести пожвавлення в малознайому компанію?
30. Чи брали Ви участь у громадській роботі в школі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте себе невимушено, потрапивши у незнайому Вам компанію?
34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим та спокійним, коли потрібно говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи вірно, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви потрапляєте у центр уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви соромитесь, почуваетесь незручно при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх приятелів?

#### Обробка результатів

Мета обробки результатів — отримання індексів комунікативних та організаторських здібностей. Для цього відповіді досліджуваного зіставляють із дешифратором і підраховують кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями. У дешифраторі враховується за рядками розташування номерів питань у бланку для відповідей.

1	5	9	13	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40

#### Дешифратор

Схильності	Відповіді	
	Позитивні	Негативні
Комунікативні	Номера питань першого рядка	Номера питань другого рядка
Організаторські	Номера питань третього рядка	Номера питань четвертого рядка

Щоб визначити рівень комунікативних та рівень організаторських здібностей, потрібно поррахувати їх коефіцієнти. Коефіцієнти являють собою відношення кількості збігів відповідей тієї чи іншої схильності до максимально можливої кількості збігів, у даному випадку – до 20. Формули для підрахунку такі:

$$K_k = \frac{K_x}{20}; \quad K_o = \frac{O_x}{20},$$

де  $K_k$  — коефіцієнт комунікативних схильностей;  $K_o$  — коефіцієнт організаційних схильностей;

$K_x$  та  $O_x$  — кількість співпадаючих з дешифратором відповідей, відповідно до комунікативних та організаційних схильностей.

#### Аналіз результатів

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей



КК	Ко	Шкала оцінки
0,10 - 0,45	0,2 – 0,55	1
0,46 – 0,55	0,56 – 0,65	2
0,56 – 0,65	0,66 – 0,70	3
0,66 – 0,75	0,71 – 0,80	4
0,76 – 1,00	0,81 – 1,00	5

Рівень розвитку комунікативних і організаторських схильностей характеризується за допомогою оцінок за шкалою таким чином. *Досліджувані, що отримали оцінку 1*, – це люди з низьким рівнем вияву комунікативних і організаторських здібностей.

*Досліджувані, що отримали оцінку 2*, мають комунікативні й організаційні здібності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скuto у новій компанії, колективі, надають перевагу проведенню вільного часу наодинці, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступах перед аудиторією, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони намагаються уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

*Для досліджуваних з оцінкою 3* характерний середній рівень вияву комунікативних і організаторських здібностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують роботу, однак потенціал їх здібностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи щодо формування та розвитку комунікативних і організаторських здібностей.

*Досліджувані, що отримали оцінку 4*, належать до групи з високим рівнем вияву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширювати коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу, із задоволенням беруть участь у організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не за примусом, а згідно з внутрішнім прагненням.

*Досліджувані, що отримали вищу оцінку 5*, притаманний дуже високий рівень вияву комунікативних та організаторських здібностей. Вони відчують потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поведуть себе у новому колективі. Це ініціативні люди, які у важливих справах або у складній ситуації приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку та досягають, того, щоб її сприймали інші. Вони можуть внести позитивний внесок у незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, настійливі у діяльності, яка їх приваблює, і самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації й організаційній діяльності.

### Визначте рівень своєї комунікативності

Уважно прочитайте запитання і на кожне з них дайте відповідь або “так,, , або “ні” , або “ іноді..”

1. Ви готуетесь до звичайної ділової зустрічі. Це виводить Вас із звичного спокійного стану?
2. Ви не відкладаєте візит до лікаря аж доти, поки біль стане нестерпним?
3. Викликає у Вас збентеження та невдоволення необхідність виступу з повідомленням, доповіддю, інформацією на будь-якій нараді?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, в якому Ви ніколи ще не були. Ви докладете максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з іншими людьми?
6. Чи дратуєтесь Ви, коли незнайома людина на вулиці звертається до вас із проханням?
7. Ви вірите, що існує проблема "батьків та дітей", і що людям різних поколінь важко порозумітися?
8. Чи насмілитеся Ви нагадати знайомому, що він забув Вам повернути певну суму грошей, яку він у Вас взяв у борг кілька місяців тому?
9. У ресторані чи їдальні Вам запропонували неякісну страву. Ви промовчите, розгнівано відсунувши тарілку?
10. Залишившись сам на сам із незнайомою людиною, Ви не розпочнете розмову, і будете нервувати, якщо першою заговорить вона?
11. Вас лякає будь-яка довга черга в магазині, бібліотеці, біля каси кінотеатру. Ви волієте краще відмовитися від свого наміру, аніж простояти в черзі?
12. Чи боїтеся Ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У Вас власні індивідуальні критерії оцінки творів мистецтва, літератури і Ви не сприймаєте жодної чужої думки з цього приводу?

14. Ви почули в "кулуарах" хибну точку зору на добре відому Вам проблему. Ви волієте промовчати і не вступити в дискусію?
15. Викликає у Вас досаду будь-чье прохання про допомогу, щоб з'ясувати те чи інше службове питання?
16. Ви віддаєте перевагу письмовому викладу своїх думок та пропозицій?

*Оцінка результатів тесту.* За кожну відповідь „так” поставте 2 бали, „іноді” – 1 бал, „ні” – 0.

**30 – 32 бали.** Ви некоммунікбельні, це Ваша біда, оскільки найбільше від цього страждаєте Ви самі. Проте Вашим близьким також нелегко з Вами. Більше контролюйте себе, намагайтеся стати більш товаришським.

**25 – 29 балів.** Ви замкнуті, мовчазні, віддаєте перевагу самотності й тому у Вас, напевно, мало друзів. Необхідність нових контактів та виконання нової роботи надовго виводять Вас із рівноваги. Ви знаєте цю рису свого характеру і самі можете змінити ситуацію на краще.

**19 – 24 бали.** Ви досить товариські і за нейтральних обставин відчуваєте себе досить впевнено. Нові проблеми Вас не лякають. Проте з новими людьми Ви зближаєтеся з острахом, дискутуєте неохоче. Часто у Ваших висловлюваннях надто багато сарказму.

**14 – 18 балів.** У вас нормальна коммунікбельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі, спокійно відстоюєте свої погляди. З новими людьми зустрічаєтеся без особливих переживань. Однак Ви не любите галасливих компаній, багатослів'я дратує Вас.

**9 – 13 балів.** Ви досить-такі товариські (іноді навіть надмірні), допитливі, говірливі, любите висловлюватися з різних питань, що іноді викликає роздратування інших людей. Охоче знайомитесь з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Вам бракує лиш посидючості, терпіння, відваги, коли виникають серйозні проблеми.

**4 – 8 балів.** Товаришкість б'є з Вас ключем. Ви завжди в курсі усіх справ. Любите брати участь в усіх дискусіях, хоча серйозні проблеми можуть Вас дратувати. Охоче просите слова стосовно будь-якого питання, навіть якщо Ви маєте про нього дуже туманне уявлення. Ви скрізь у своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. Ось чому керівництво та колеги ставляться до Вас із певною пересторогою.

**3 бали та менше.** Ваша коммунікбельність має хворобливий характер. Ви говірливі, багатослівні, втручаєтеся в справи, що Вас аж ніяк не стосуються. Намагаєтеся виносити судження про проблеми, в яких Ви зовсім некомпетентні. І тому свідомо чи підсвідомо ви часто стаєте причиною різноманітних конфліктів. Ви часто буваєте необ'єктивними. Усім, хто навколо вас, нелегко з вами. Вам слід виховувати в собі стриманість, терпіння та шанобливе ставлення до інших людей.

#### Перевірте вміння контролювати себе

Для цього ознайомтеся з переліком поставлених запитань і дайте на них відповідь „так” чи „ні”.

1. Мені важко наслідувати інших.
2. Я б міг при нагоді "клеїти" дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити людей, що мене оточують.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим видається, що я більше переживаю, ніж це є насправді.
5. Я рідко в центрі уваги, коли буваю в компанії.
6. У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поведжуся по-різному.
7. Я можу відстоювати лише те, у чому сам щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіхів у справах і у спілкуванні з іншими, намагаюся вести себе відповідно до їхніх сподівань.
9. Я можу бути дружельним з тими, кого не можу терпіти.
10. Я завжди такий, яким видаюся.

*Оцінка результатів тесту.* Поставте собі 1 бал за кожну відповідь "ні" на запитання 1, 5, 7 і за відповідь "так" на решту запитань. Підрахуйте суму отриманих вами балів.

**0 – 3 бали.** У вас низький коммуніктивний контроль. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне змінювати її залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття в діалозі. Дехто вважає вас "не дуже зручним" у спілкуванні через Вашу прямолінійність.

**4 – 6 балів.** У Вас середній коммуніктивний контроль. Ви щирі, але стримані у своїх емоціях. Варто більше прислухатися до Ваших співрозмовників.

**7 – 10 балів.** У Вас високий коммуніктивний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації і навіть здатні передбачати враження, яке Ви справляєте на тих, хто Вас оточує.

#### Тест “Чи вмієте ви слухати?”

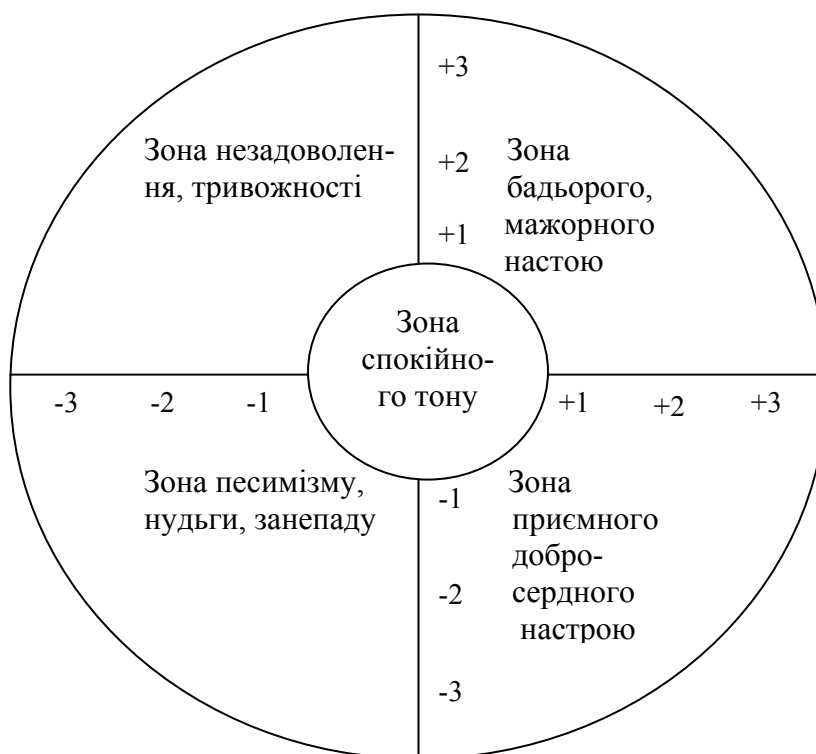
<i>Майже завжди</i>	– 2 бали.
<i>У більшості випадків</i>	– 4 бали.
<i>Іноколи</i>	– 6 балів.
<i>Рідко</i>	– 8 балів.
<i>Майже ніколи</i>	– 10 балів.

1. Чи намагаєтеся Ви згорнути бесіду, якщо розмова вам нецікава?
2. Чи дратують Вас манери партнера по спілкуванню?
3. Чи може невдалий вираз співрозмовника викликати у Вас грубість і різкість?
4. Чи уникаєте Ви вступати в розмову з незнайомою або малознайомою особою?

5. Чи маєте звичку перебивати того, хто говорить?
  6. Чи робите Ви вигляд, що уважно слухаєте, але самі думаєте про інше?
  7. Чи змінюєте тон, голос, вираз обличчя залежно від того, хто Ваш співрозмовник?
  8. Чи змінюєте Ви тему розмови, якщо вона Вам неприємна?
  9. Чи виправляєте Ви людину, якщо в її мові зустрічаються неправильно вимовлені слова, вульгаризм?
  10. Чи буває у Вас “менторський” тон із відтінком зневаги та іронії у відношенні до співрозмовника?
- Результат.* Сумуйте бали. Якщо у вас більше ніж 62 бали, то ви слухач “вище середнього рівня”.

#### Методика психологічного дослідження клімату в організації

Кожному члену колективу, підрозділу, організації наприкінці робочого дня пропонується оцінити свій стан за двома параметрам. Перший параметр (горизонтальна вісь) – тональність настрою. Необхідно відповісти на запитання: “Який настрій у Вас переважає впродовж дня?”. Під час оцінювання можна орієнтуватися на наступну шкалу: +3 – захоплюючий; +2 – радісний; +1 – світлий, приємний; 0 – спокійний, урівноважений; -1 – сумний; -2 – тривожний, незадовільний; -3 – сумовитий, відчуття занепаду.



Другий параметр (вертикальна вісь) – переважаюча активність упродовж дня. Необхідно відповісти на запитання: “Був я більш активним, чи більш пасивним упродовж дня?”.

Ступінь активності може бути визначена з урахуванням таких критеріїв:

- 1) *інтенсивність активності* (ініціативність, ретельність, відхилення від діяльності);
- 2) *тимчасові характеристики активності* (протягом якого часу проявлялась активність);
- 3) *результативність дій* (яка ефективність вирішення колективного завдання, досягнення поставленої мети, індивідуальний внесок кожного члена колективу).

#### Обробка результатів.

Для кожного підрозділу організації підраховуються середні значення за обома параметрами за формулою:

$$\text{Мер.} = \frac{\sum(+) + \sum(-)}{N}$$

де  $\sum(+)$  – сума всіх позитивних оцінок;  $\sum(-)$  – сума всіх негативних оцінок;  $n$  – кількість членів підрозділу.

Після отримання середніх оцінок для кожного підрозділу організації, заносимо результати у протокол.

Спостереження має бути досить довготривалим. Для кожного дня спостереження на “психологічному кліматичному колі” відмічається загальний стан організації за середніми значеннями параметрів. В кінці спостереження всі точки з’єднуються між собою. У результаті отримуємо контури психологічної “кліматичної

хмари”, на основі якого можна робити висновки про переважаючий настрій і активність всіх підрозділів організації за період спостереження, про динаміку змін. “Кліматична хмара” може перебувати або в будь-якій одній зоні, або може охоплювати кілька зон.

*Зона бадьорого, мажорного настрою.* Ентузіазм, підйом, прагнення діяти, доброзичливість у взаємовідносинах. Колектив бачить перспективу, усвідомлює необхідність своєї роботи та існування. Достатньо чіткими є уявлення про тактику та одночасно стратегію діяльності. Перепони, якщо і передбачаються, то поряд з реальними можливостями їх подолання. Утім, якщо обидва показники наближаються до оцінки +3, то можна говорити про переважання ейфорійного стану, тобто надмірного збудження, зниження критичності до своїх дій і можливостей, про послаблення уваги до індивідуального стану кожного з членів колективу.

*Зона приємного, добросердного настрою.* Пасивний вираз почуттів, сповільненість у діях. Конфлікти відсутні, проте активність втрачена, робота в цілому не рухається. Всі задоволені один одним, робочий день протікає в приємних контактах та спілкуванні.

*Зона песимізму, нудьги, занепаду.* Апатія, пасивне відчуття, втрата інтересу до діяльності, до взаємодії. Перебування у цій зоні може бути пов’язане з відсутністю чи неприйняттям колективом цілей, або з існуванням порушень у міжособистісних та ділових взаємовідносинах між членами групи.

*Зона незадоволення, тривожності.* Підвищена активність не супроводжується переживанням приємних емоційних станів, а викликана прагненням досягти кращого результату і дати вихід накопиченій енергії. В таких умовах можливі прояви агресії членів колективу у відношенні один до одного, конфлікти, втрата контролю над власним станом. У цій зоні колектив може опинитись у ситуації, коли він багато і активно працює, а результату немає. Багато енергії йде на подолання бар’єрів, які прямо не пов’язані з професійними завданнями та суттю спільної справи.

*Зона спокійного тону.* Переважає діловий тон взаємовідносин. Конфлікти, якщо і виникають, швидко та продуктивно розв’язуються.

## Практичні поради державним службовцям

### Поради тим, хто хоче стати ефективним керівником

Для того, щоб стати перспективним керівником, необхідно:

- бути, насамперед, компетентною у своїй галузі, високоосвіченою, інтелігентною особистістю;
- позитивно ставитися до всього нового;
- піклуватися про те, щоб керована Вами організація використовувала всі найновіші досягнення у своїй галузі;
- неухильно дотримуватися правил, що прийняті організацією;
- приймати оптимальні рішення й діяти;
- проводити цілеспрямовану лінію, навіть у кризових ситуаціях, не кидатися з однієї крайнощі в іншу;
- бути вимогливим до себе і до інших, критикувати лише конструктивно (з метою поліпшення роботи);
- заохочувати персонал до сумлінної роботи власним прикладом;
- вірити в здібності своїх підлеглих;
- завжди надавати допомогу, коли вона необхідна, але уникати надмірного втручання в роботу підлеглих;
- заохочувати персонал до висловлювання своїх думок і намагатися використовувати їх для ефективного співробітництва;
- давати чіткі завдання, що, коли і як робити;
- не боятися ризику;
- уміти вислуховувати своїх співрозмовників;
- визначати проблеми, пов’язані з використанням часу, їх черговість залежно від важливості й вживати цілеспрямованих заходів щодо їх розв’язання;
- не відкладати справи в „довгий ящик”, а вирішувати їх вчасно, встановлюючи для себе тверді норми часу;
- не домагатися досконалості у всьому – це майже неможливо;
- уміти помічати і розв’язувати суперечності. Керівник, який намагається уникати суперечностей чи приховувати їх, рано чи пізно потрапить у безвихідь;
- бути людиною, добре знати своїх підлеглих, їхні інтереси на роботі, вдома, і взагалі в житті. Чим краще керівник знає своїх підлеглих, тим більше у нього шансів на успіх у роботі;
- намагатися бути позитивним прикладом і опорою для інших, оскільки саме з керівника найчастіше підлеглі беруть приклад;
- бути доступним! Коли і в який час – цілком залежить від прийнятого способу керівництва.

**Пам’ятайте: справжній керівник ніколи не може бути задоволений собою на всі 100%**

### Головні принципи організації ефективної праці

1. Підтримуйте і заохочуйте багатоваріантність ідей і поглядів.
2. Створюйте умови творчим працівникам для активної участі у формуванні планів і прийнятті рішень.
3. Відмовтеся від традиції старшинства для того, щоб Ваші співробітники могли кар'єрно зростати з будь-якого рівня у повній відповідності з їхніми здібностями.
4. Намагайтеся завжди проводити лінію на персональне визнання успіхів і досягнень Ваших колег (працівників) і у відповідну винагороду за кожне з досягнень.
5. Надавайте більше свободи Вашим працівникам, щоб вони могли працювати максимально самостійно.
6. Для початку визначте кожному працівникові ту ділянку справи, на якій він зосередить зусилля, а потім поступово розширюйте сферу його виробничих функцій.
7. Заохочуйте обмін думками та інформацією між співробітниками, групами і відділами, проте стежте за тим, щоб кожен співробітник мав достатню свободу для висловлення власної думки і вибору самостійного шляху.
8. Організуйте роботу таким чином, щоб найперспективніші працівники не були завантажені дрібними справами весь день.
9. Час від часу надавайте своїм співробітникам можливість реалізувати їхні ідеї, не піддаючи їх критиці. Визнавайте розумний допуск на помилку.

***Підкреслюйте важливість внеску в діяльність колективу кожного конкретного працівника, а не тільки групи, відділу тощо.***

### Як спонукати людей до успіху

Хваліть людей за кожен, навіть найскромніший, успіх і будьте при цьому щирі у визнанні й щедрі на похвалу.

Людей легко вести за собою, якщо Ви користуєтесь їхньою повагою і даєте зрозуміти їм, що Ви їх поважаєте.

Завжди давайте людям можливість відчувати, що Ви повністю впевнені в їхній здатності справитися з тим чи іншим завданням.

Не скупіться на заохочення.

Робіть так, щоб людям було приємно виконувати те, чого прагнуть Ви.

Якщо Ви хочете вказати людині на помилку, починайте з похвали, з щирого визнання її чеснот.

Звертаючи увагу людей на їхні помилки, робіть це коректно.

Перш ніж критикувати іншого, скажіть про свої власні помилки.

Пам'ятайте, що командного тону ніхто не любить. Тому краще задавати запитання замість того, щоб віддавати накази.

### Загальні правила ділового спілкування

1. Пам'ятайте, що в спілкуванні беруть участь двоє: один – говорить, інший – слухає, причому в ролі слухача кожен повинен виступати поперемінно.
2. Якщо Вам незрозуміло про що говорить співрозмовник, дайте йому це відчувати – або через постановку додаткових запитань, або через повторення його думки запитанням, чи правильно Ви його зрозуміли.
3. Будьте фізично уважні. Поверніться обличчям до співрозмовника. Підтримуйте з ним візуальний контакт. Сидіть або стійте на такій відстані від співрозмовника, яка забезпечує зручне спілкування обом. Пам'ятайте: той, хто говорить, хоче спілкуватися з уважним, жвавим співрозмовником, а не з кам'яною стіною.
4. Зосередьтеся на тому, про що говорить Ваш співрозмовник. Оскільки така увага не може бути тривалою (менше однієї хвилини), слухання вимагає свідомої її концентрації. Допомогти сконцентруватися на тому, про що говорить співрозмовник, імовірноше всього, допоможе Ваша фізична увага і мовна активність.
5. Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст слів, а й почуття співрозмовника. Слухайте не лише інформацію, а й розумійте його почуття.
6. Стежте за виразом обличчя Вашого співрозмовника, за тим, як часто він дивиться на Вас і підтримує з Вами візуальний контакт.
7. Дотримуйтеся схвальної установки щодо свого співрозмовника. Це створить сприятливу атмосферу для спілкування. Чим більше Ваш партнер відчуватиме Ваше схвалення, тим точніше він висловить те, що хоче сказати.
8. Намагайтеся демонструвати своє розуміння.
9. Відповідайте на прохання відповідними діями. Пам'ятайте, що дуже часто мета співрозмовника – одержати щось реально відчутне, наприклад, Інформацію.

### **Слухаючи співрозмовника:**

- Ніколи не сприймайте мовчання за увагу. Якщо співрозмовник мовчить, то це ще не означає, що він Вас слухає.
- Ніколи не вдавайте самі, що слухаєте. Це марно: як би Ви не прикидалися, відсутність зацікавленості й нудьга неодмінно виявляться у виразі Вашого обличчя або жестах. Краще вже признатися, що в даний момент Ви не можете слухати співрозмовника, пославшись на зайнятість. Нещирість, як правило, сприймається як зневага.
- Не перебивайте свого співрозмовника без необхідності. Якщо Вам конче необхідно перебити когось під час розмови, допоможіть потім відновити перерваний Вами хід думок співрозмовника.
- Не робіть поспішних висновків. Пам'ятайте, що поспішні, суб'єктивні оцінки – бар'єр на шляху змістовного спілкування.
- Не давайте співрозмовнику можливості "спіймати" себе в суперечці.
- Якщо виникне непорозуміння в суперечці, слід обов'язково вислухати співрозмовника уважно і до кінця, для того, щоб зрозуміти, з чим особисто Ви не погоджуєтеся і тільки після цього викласти свою точку зору.
- Не задавайте надто багато запитань. Доцільно ставити запитання для уточнення сказаного. Надмірна кількість запитань певною мірою пригнічує співрозмовника, позбавляє його ініціативи, ставить у позицію оборони.
- Ніколи не кажіть співрозмовнику: "Я добре розумію Ваші почуття". Така заява більше виправдовує Ваші особисті й даремні спроби переконати співрозмовника в тому, що Ви його слухаєте. Насправді зрозуміти, що саме і як саме відчуває Ваш співрозмовник, дуже важко.
- Не будьте занадто вразливим й емоційним щодо сказаних слів. Слухаючи надміру схвильованого співрозмовника, будьте обережні й не піддавайтеся впливові його почуттів. Інакше можна загубити зміст повідомлення.
- Не давайте поради, якщо Вас про це не просять. Непрошені поради дає, як правило, той, хто ніколи не допоможе.
- Не прикривайтеся слуханням як сховищем. Пасивні, невпевнені в собі люди інколи використовують слухання як можливість уникнути спілкування й самовираження. Такого роду мовчання тільки заважає ефективному спілкуванню.
- Пам'ятайте, що ефективне слухання це основа отримання точної інформації. Запам'ятати більш надійно почуте Ви зможете тоді, коли слухаєте з розумінням.

### **Схема спілкування керівника і підлеглих, розроблена американськими дослідниками Лорн, Планкеттом, Хейлі**

*Вона полягає у:*

- ⇒ вмінні передбачати реакцію підлеглих (особливо при зміні управлінських орієнтирів);
- ⇒ здатності забезпечувати надійну інформацію;
- ⇒ керуванні емоціями;
- ⇒ пред'явленні чітких вимог до виконавців (ясно, зрозуміло);
- ⇒ піклуванні про „зворотний зв'язок”;
- ⇒ збудженні, стимулюванні інтересу до роботи;
- ⇒ застосуванні мотиваційних засобів:
  - повага і підтримка почуття власної гідності у підлеглих;
  - використання позитивних стимулів;
  - зосередженні уваги на завданнях.

### **Територія спілкування.**

Кожна людина претендує на визначений життєвий простір і пред'являє відповідні територіальні права. Проникнення в життєвий простір іншої людини розцінюється як недоречне і викликає роздратування. При цьому різні міжособистісні відносини визначають різні можливо допустимі дистанції.

Розрізняють такі типи дистанцій:

- *інтимна відстань* (від 0 до 45 см) – при спілкуванні дуже близьких людей;
- *персональна відстань* (від 45 до 120 см) – при звичайному спілкуванні із знайомими людьми;
- *соціальна відстань* (від 120 до 400 см) – при офіційному спілкуванні;
- *публічна відстань* (від 400 до 750 см та більше) – при виступах перед масовою аудиторією.

Установлено, що інтровертні люди схильні до порівняно більшої дистанції під час розмови, ніж екстравертні. Крім того, при спілкуванні значення має не лише прийнята відстань, але й кут спілкування, розміщення партнерів відносно один одного, починаючи від положення „очі в очі” до положення спиною один до одного.

Коли спілкуються суперники, вони розміщуються навпроти один одного, при „кооперативному” спілкуванні співрозмовники сідають поруч. При випадковій зустрічі співрозмовники, як правило, займають позицію „навпроти”, через кут столу.

Існує чіткий зв'язок між дистанцією розмови і зростом співрозмовників: чим вища людина, тим ближче до співрозмовника вона прагне знаходитись, і навпаки. Жінки поводять себе по-іншому: висока жінка прагне відійти подалі, мініатюрній жінці приємніше, коли співрозмовник розміщується ближче до неї.

### **Як розв'язати ділову суперечку (конфлікт)**

Розв'язання будь-якого конфлікту залежить насамперед від конкретної ситуації.

Найбільш небажаний шлях розв'язання конфлікту – ухилення від його розв'язання, або капітуляція.

Перш ніж вживати заходів до розв'язання конфлікту, слід визнати його наявність. Пам'ятайте, що конфлікти неминучі, головне – як справитися з ними.

Якщо конфлікт визнаний і очевидно, що "з маху" його не розв'язати, домовтеся: де, коли і як Ви розпочнете дії щодо його усунення. Оскільки "вдома і стіни допомагають", добре було б зібратися десь у нейтральному місці або поперемінно у кожної з конфліктуючих сторін.

Визначте конфлікт. З цією метою зосередьтеся на конкретних діях, вимогах сторін і суперечливих предметах. Намагайтеся не "переходити на особистості".

Досліджуйте всі можливі варіанти розв'язання конфлікту.

Встановіть крайній термін прийняття остаточного рішення і дійте послідовно.

Послідовно втілюйте в життя прийняті рішення.

Навіть при найважливішій згоді будуть ображені й обділені, тому дайте їм можливість висловитися відверто.

Добивайтеся згоди, вибравши найприйнятніший для обох сторін варіант розв'язання конфлікту.

**Пам'ятайте: "Погана злагода краща доброї сварки". Компроміс прийнятний хоча б тому, що не роз'єднує, а об'єднує людей.**

### Правила суперечки

1. По можливості, сперечайтесь спокійно. Доводьте свою правоту логікою, а не криком.
2. Не сперечайтесь через дрібниці. Не уподібнюйтесь середньовічним схоластам які до отупіння сперечалися з приводу того, був у Адама пуп чи ні.
3. Під час суперечки не пропускайте з поля зору головне, через що виникла суперечка.
4. Ніколи не гарячкуйте. Переможцем у суперечці, як правило, стає той, хто володіє більшою витримкою, холонокровністю, оскільки тоді його думка працює краще.
5. Поважайте чужу думку. Якщо вважаєте її хибною, аргументовано доведіть це.
6. Якщо у Вас є вагомі докази, факти, притримуйте їх до фіналу. Наведіть спочатку переконливі, але менш важливі докази, а найсильніші – залиште на останок.
7. Уникайте нищівних оцінок особистості людини, з якою сперечаєтесь.
8. Слідкуйте за тим, щоб у ваших доказах не було протиріч.

### Інформація для розуміння різних комунікативних ситуацій, зокрема і на невербальному рівні

- Індивіди і групи, безсумнівно, виявляють власницьку орієнтацію на просторові області ("моє місце", "наша аудиторія").
- Люди частіше взаємодіють із тими, хто сидить навпроти них або хоча би через одну людину, ніж із тими, хто сидить поруч.
- Жінки використовують зоровий контакт як форму комунікації частіше ніж чоловіки.
- Представник авторитарного типу особистості в групі авторитарний і вимогливий, разом із тим, він значно частіше підкоряється тиску більшості, ніж індивід із колегіальним типом особистості.
- Люди, позитивно орієнтовані на інших, розширюють соціальну взаємодію, зв'язки та піднімають моральний дух у групах, водночас як люди, орієнтовані на матеріальні речі, стримують соціальну взаємодію, зменшують згуртованість колективу і породжують підозрілість та заздрість.
- Члени групи з непрогнозованою поведінкою порушують і пригнічують функціонування груп.
- Члени групи з високим рівнем тривожності пригнічують діяльність групи, а добре адаптовані члени групи сприяють її ефективному функціонуванню.
- Члени групи з різностатевим складом більш комфортні, ніж з одностатевим складом (у різностатевих групах учасники більше занепокоєні міжособистісними відносинами, ніж інструментальною метою).
- Групи, в яких їх члени мають різні якості та здібності, за інших рівних умов діють більш ефективно, ніж групи, члени яких мають однакові здібності.
- Особа, наділена владою, має більший вплив на групу, навіть якщо її влада знаходиться поза межами групи.

### Якості і навички, притаманні досвідченому співрозмовнику

1. *Динамічність, гнучкість поведінки в процесі бесіди.* Досвідчений співрозмовник уміє легко переключатися з однієї проблеми на іншу, зберігаючи загальну канву в розмові, відстоюючи свою точку зору, і виходити з складних ситуацій, що виникають.

2. *Уміння вислуховувати, зрозуміти, заспокоїти.* При цьому часто, уважно вислухавши співрозмовника, поступово, методично доводити свою точку зору, навіть використовуючи аргументи протилежної сторони. Не важко помітити, що нашими найкращими співрозмовниками є люди, які вміють слухати.

3. *Здатність стримувати себе, уникати радикальних висновків, пропозицій, різких висловлювань,* тобто виявляти повагу до співрозмовника, самоповагу.

4. Уникнення розмов навколо інтимних сторін стосовно співрозмовника. Таке можна допускати тільки з його дозволу.

5. Уміння вибудувати і витримати до кінця свою лінію поведінки у бесіді. Це – надто складно, але часто вкрай необхідно.

6. Здатність чітко зрозуміти мету співрозмовника. Це дасть змогу продумати власну стратегію бесіди та скоординувати її в процесі спілкування.

*Щоб не ускладнювати бесіду зі свого боку, користуйтеся такими порадами:*

- не поспішайте робити висновки відносно співрозмовника;
- не перебивайте його, дайте можливість висловитися;
- покажіть своєму співрозмовнику, що Ви дійсно уважно його слухаєте;
- слідкуйте за своїми жестами (щоб вони не були надто різкими і динамічними), постійно підтримуйте візуальний контакт;
- намагайтеся зрозуміти не лише те, про що Вам говорять, але й те, що відчуває співрозмовник;
- слідкуйте за невербальними сигналами співрозмовника (жестами, мімікою), намагаючись зрозуміти, чи вони дійсно збігаються з тим, про що він говорить, чи може навіть цьому суперечать;
- притримуйтеся в цілому схвальної реакції стосовно того, про що говорить співрозмовник, за умови, коли це не суперечить Вашій думці, точці зору, позиції;
- не вважайте, що будь-яке мовчання співрозмовника є згодою з Вашими думками, точкою зору;
- намагайтеся (якщо у тому немає особливої потреби) не перебивати співрозмовника;
- уникайте швидких висновків;
- намагайтеся якомога менше задавати уточнюючих запитань, бо, урешті, це просто починає дратувати співрозмовника;
- весь час вдумуйтеся у суть того, про що йдеться у розмові, не акцентуючи уваги навіть на не приємних, різкуватих висловлюваннях співрозмовника;
- не використовуйте мовчання, як своєрідну схованку, уникнення від гостроти розмови;
- намагайтеся, щоб Вас “не спіймали у розмові”, тобто будьте логічними і уважними у бесіді.

#### **Вчіться дипломатії людських стосунків**

Пам'ятайте, що зрозуміти людину можна тільки ставши на її точку зору.

Осуд це небезпечна іскра, як, щоб засуджувати людей, намагайтеся зрозуміти їх, збагнути, чому вони чинять саме так, а не інакше.

Існує тільки один шлях переконати будь-кого що-небудь зробити – це примусити іншого захотіти зробити це.

Намагайтеся ніколи ні про кого погано не казати. Говоріть про кожного якомога більше доброго, якщо Вам про це відомо.

Засіб, за допомогою якого можна розвивати все краще, що закладене в людині, – це визнання її цінності й заохочення.

Коли Вам подобається що-небудь, будьте щирі у своєму захопленні щедрими на похвалу.

Пам'ятайте, що люди потребують душевного розуміння і визнання такою ж мірою, як і їжі.

Існує тільки один засіб вплинути на іншу людину: це говорити з нею про те, що є предметом її бажання і показати їй, як цього можна досягти.

Пам'ятайте, наші вчинки є наслідком наших бажань. Тому, якщо Ви хочете спонукати кого-небудь до дії, насамперед, розбудіть у ньому сильне бажання.

Якщо Ви хочете привернути до себе людей, виявляйте до них щиру зацікавленість.

Виняткова увага до співрозмовника – важлива умова успіху в ділових контактах.

Будьте хорошим слухачем. Заохочуйте інших розповідати про себе. Ведіть розмову в руслі інтересів Вашого співрозмовника.

Завжди давайте людям можливість відчутти їхню значущість і робіть це щиро.

***Посміхайтесь! Посмішка - це запорука щирої прихильності до Вас оточення.  
Ставтеся до людей так, як би Ви хотіли, щоб Вони ставились до Вас.***



### 10 правил підготовки і проведення ділової розмови

- Правило 1.* Сформулюйте конкретні цілі ділової розмови (заклучити договір, розв'язати суперечку, переконати, інформувати, дати завдання, розібратися, допомогти тощо). Пам'ятайте, чим конкретніше сформульована мета, тим більше визначеності в подальших кроках.
- Правило 2.* Складіть приблизний план розмови (бесіди) з метою її інформаційного забезпечення. Подумайте, які дані, інші матеріали Вам потрібні для проведення розмови. Для керованості бесіди краще обмежитися мінімально можливою їх кількістю.
- Правило 3.* Виберіть час, вигідний для Вас і Вашого співрозмовника, достатній для проведення розмови.
- Правило 4.* Виберіть зручне для розмови місце. Воно повинно задовольняти такі вимоги: а) щоб нічого не заважало; б) щоб максимально сприяло розмові. Залежно від мети розмови це може бути або кабінет керівника, або робоче місце підлеглих, або нейтральна територія. Якщо розмова відбувається в робочому кабінеті, то і тут можна створити різні зони спілкування - офіційного (Ви перебуваєте за робочим столом), напівофіційного (перебуваєте напроти співрозмовника) і неофіційного (журнальний стіл).
- Правило 5.* Зверніть увагу співрозмовника на себе на початку розмови, досягніть атмосфери взаємодовіри. Для цього обміркуйте, як пов'язати Ваші запитання з проблемами співрозмовника, або знайдіть те, що викличе в нього зацікавленість. Налаштуйте співрозмовника на атмосферу взаємодовіри, сформуйте його позитивно-емоційний настрій ("Радий Вас бачити...", "добре, що зайшли..." тощо)
- Правило 6.* Обирайте тактику розмови відповідно до цілей. Спрямовуйте хід розмови за допомогою різного роду запитань: відкритих, закритих, переломних, заохочувальних. Намагайтеся в розмові надавати ініціативу співрозмовнику. Пам'ятайте, що з двох людей, які ведуть розмову, переваги має той, хто задає запитання, а не той хто багато говорить. Стимулюючи співрозмовника до бесіди, спрямовуючи його розмову запитаннями, Ви зможете максимально схилити його на свій бік, отримати найбільш повну інформацію, легше переконати. Дуже важливо, аби все, що хоче сказати співрозмовник, було ним висловлено.
- Правило 7.* Будьте завжди на висоті свого становища – зберігайте рівний тон (навіть коли критикуєте), вислуховуйте пояснення, не зловживайте критикою. Фіксуйте отриману інформацію (можна усно, але краще вести запис). Припиняйте розмову зразу ж після досягнення очікуваного результату.
- Правило 8.*
- Правило 9.*
- Правило 10.*

### Як схилити людей до своєї точки зору

Якщо Ви сперечаєтесь, гарячкуєте і спростовуєте чийсь думку, Ви можете перемогти, але це буде безкорисна перемога, тому що Ви ніколи не здобудете доброї волі Вашого опонента.

Добре зважте, що для Вас важливіше в суперечці: суто зовнішня перемога чи добра воля співрозмовника. Досягти одночасно того й іншого майже неможливо.

Єдиний засіб досягти в суперечці найліпшого результату – це уникнути її.

Якщо Ви намагаєтеся щось комусь сказати, старайтесь, щоб він заздалегідь не здогадувався про Ваші наміри.

Людей потрібно навчати так, немовби Ви їх не вчите, а те, що вони не знають, подавати так, щоб складалося враження, наче вони просто про це забули.

Допускаючи можливість помилки зі свого боку, Ви ніколи не потрапите в скрутне становище. Така позиція надихне співрозмовника на прояв такої ж чесності, відвертості й широти мислення, які властиві Вам.

Завжди виявляйте повагу до іншої точки зору.

Якщо Ви помилилися, визнайте це зразу і щиро.

Якщо Ви хочете схилити людей до Вашої думки, спочатку виявіть своє товариське ставлення до них.

Примушуйте співрозмовника із самого початку говорити "так". Стримуйте його, наскільки це можливо, від слова "ні".

Не піддавайтеся спокусі обідрвати свого опонента, якщо Ви з ним не згодні. Дайте йому можливість висловитися. Слухайте терпляче й з зацікавленістю.

Ніхто не любить усвідомлювати, що його примусили зробити що-небудь. Подайте свою ідею так, щоб Ваш співрозмовник відчув, що ця ідея належить йому самому.

Завжди виявляйте співчуття до думок і побажань інших.

### **Прийоми психологічного маніпулювання**

Багатьом людям властива рольова поведінка, яка є результатом не стільки інтелектуальних зусиль людини, скільки вмілого використання нею власних підсвідомих ресурсів. Розрізняють такі види рольової поведінки:

*Гра "мене розривають на частини"* – любителі такої поведінки охоче приймають на себе багато доручень, щоб мати можливість послатися на велику завантаженість, як правило, вони активно включаються в громадську роботу.

*Гра "свята простота"* – прибічники цієї негативної міжособистісної гри зумисне напускають на себе наївність, що спонукає оточуючих навчати їх і розв'язувати за них ті чи інші проблеми. При цьому, якщо гравець жінка, вона, звертаючись до лицарських почуттів чоловіків, може повністю перекласти на них свої професійні обов'язки.

*Гра "казанська сирота"* має декілька варіантів: а) працівник навмисно тримається подалі від керівництва, аби в подальшому мати можливість послатися на ігнорування себе; б) він заявляє, що йому ніхто не допомагає – ані керівництво, ані колеги; в) указує на відсутність необхідних прав – "до мене ніхто не прислуховується"; г) зумисне напрошується на грубощі, щоб зайняти позицію "ображеної дитини" тощо.

### **Тринадцять правил, які допоможуть Вам переконати співрозмовника**

1. *Правило Гомера.* Черговість наведення аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливим є такий порядок наведення аргументів: сильні – середні – найсильніший аргумент. Пам'ятайте, що: слабкими аргументами краще не користуватися; не кількість аргументів вирішує справу, а їх надійність.

2. *Правило Сократа.* Для отримання позитивного рішення у важливому для Вас питанні, поставте його на третє місце в черзі запитань, які пропонуються для обговорення, підготувавши двома короткими, на які Ваш співрозмовник без особливих роздумів дасть стверджувальну відповідь.

3. *Правило Паска ля.* Не заганняйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість "зберегти обличчя".

4. Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й статусу переконуючого.

5. Не "заганяйте" себе "в кут", не принижуйте свій статус.

6. Не принижуйте статус співрозмовника.

7. До аргументів приємного для нас співрозмовника ми ставимося з розумінням, до аргументів неприємного – з упередженням.

8. Прагнучи переконати співрозмовника, починайте не з того, що Вас розділяє, а з того, що Вас об'єднує.

9. Виявляйте в процесі спілкування симпатію (будьте здатні зрозуміти емоційний стан співрозмовника у формі співпереживання).

10. Будьте уважним слухачем.

11. Уточнюйте, чи правильно Ви розумієте співрозмовника.

12. Уникайте конфліктогенних слів, виразів, поведінки.

13. Слідкуйте за мімікою, жестами, позами – власними і співрозмовника.

### **Як керувати своїм робочим часом: ефективність використання**

Пам'ятайте, що час є найважливішим інструментом кожного з нас. Чим не ефективніше ми його використовуємо, тим дорожче він нам коштує.

Навіть хороший керівник не впорається зі своїми посадовими обов'язками, якщо він не володітиме своїм робочим часом.

Час може бути як нашим союзником, так і противником.

Якщо Ви не плануватимете свій час, це може призвести до виходу з-під контролю всіх Ваших справ. Для початку визначте проблему використання часу, яка стоїть перед Вами, і накресліть попередні шляхи її реалізації.

Не намагайтеся втиснути в обмежений час такий обсяг робіт, який просто неможливо здійснити. Дуже часто ми самі створюємо напружену ситуацію, а потім починаємо скаржитися на нестачу часу.

Пам'ятайте, що керівник повинен уміти правильно розподіляти свій час і на людей, і на завдання, що ними виконуються. Залежно від ситуації основна увага може приділятися або людям, або завданням, але так чи інакше необхідно завжди мати на увазі обидва фактори.

Намагайтеся серйозно, уважно і чесно оцінити використання свого робочого часу.

Навчіться робити повні записи в календарі про використання свого часу. Це дасть Вам змогу приблизно визначити, що Ви зробили за певний період у минулому і скільки на це було витрачено часу.

Перш ніж розпочати планування свого часу, дайте обґрунтовані відповіді на такі *запитання*:

1. Що я роблю на роботі, на що витрачаю свій робочий час? (Скомпонуйте Ваш робочий час за весь досліджуваний період по днях: час, використаний на виконання безпосередньо роботи; час на збори, наради, зустрічі; час, використаний на очікування завдань; час, який не вдалося використати через певні перешкоди (які?); час, використаний на особисті потреби ( на каву, перекур тощо; спеціально не зафіксований).

2. Скільки часу я використовую на виконання різного роду робіт?

3. Скільки часу я витрачаю на спеціально виділені важливі роботи?

4. Які результати я одержав, якої якості? (по днях).

5. Де я виконую свою роботу?

6. З ким я пов'язаний по роботі?

7. З чого складається мій робочий день?

8. Чи багато в мене позаурочних робіт і чому?

9. Хто завантажує мій робочий час?

Відповіді на ці запитання допоможуть Вам при аналізі використання свого робочого часу.

Потім визначте, якою мірою Ви можете розпоряджатися своїм робочим часом, а якою це залежить від інших людей.

Для підвищення ефективності використання власного робочого часу застосовуйте різні форми планування, а саме: індивідуальний план діяльності; робочий план; тижневий план; щоденний план

### **Складання плану роботи на тиждень**

Не завантажуйте свій робочий день більше, ніж на 60 відсотків, оскільки Вам доводиться щодня займатися і непередбаченими справами.

Якщо у Вашому підрозділі проводяться щотижневі наради, не забудьте записати в календарі час їх проведення.

Не забувайте про свій індивідуальний план роботи і перенесіть заплановані у ньому на відповідний тиждень завдання в щотижневик, виділивши для їх виконання необхідний час.

Виділіть і згрупуйте окремо так звані "дрібні справи".

### **Принципи складання щотижневого плану роботи**

1. Візьміть собі за правило виконувати певні завдання протягом робочого дня до його кінця.

2. Розпочинайте свій робочий день із спокійного обдумування протягом 10 – 15 хвилин тих робіт, які Вам належить виконати в цей день.

3. Визначте для себе послідовність виконання цих робіт.

4. Якщо це можливо, виконайте спочатку найважчі завдання дня. Після цього інші завдання виконуватимуться немовби самі по собі.

5. Ні в якому разі не піддавайтесь спокусі "спочатку прибрати з дороги всякі дрібниці".

6. Не привчайтеся розпочинати свій робочий день з ознайомлення з кореспонденцією, оскільки вона рідко містить щось термінове.

7. Якщо це можливо, використовуйте хоча б годину в першій половині дня для роботи "за зачиненими дверима".

8. Перевірте перед початком роботи, чи всі завдання минулого дня виконані. Таким чином Ви зможете визначити, чи є Ви людиною, здатною довести до кінця денну норму робіт.

9. Щоб справи не "зависали", у першу чергу завершіть роботу, яка залишилась невиконаною з учорашнього дня.

10. Складіть для себе приблизний план виконання робіт протягом дня.

11. Після виконання кожного завдання викресліть його з плану роботи на день.

*Пам'ятайте: після того, як Ви навчитесь організовувати свою працю, все інше, чого Вам належить навчитися в галузі управління, видасться Вам "дитячою забавою".*

### Як готувати керівні рішення

Яким би хорошим не був керівник, але якщо він не вміє приймати рішення, він не може довго залишатися на керівній посаді.

Процес прийняття рішень можна поділити на такі складові частини:

- а) вивчення ситуації, що передусе прийняття рішення;
- б) аналіз різних варіантів рішення;
- в) з'ясування наслідків і перспектив при різних варіантах рішення;
- г) оцінка і порівняння перспектив при різних варіантах рішень;
- д) вибір рішення із різних варіантів;
- е) прийняття рішень і контроль за їх виконанням;

Позбавтеся непотрібних рішень, які не впливають на діяльність організації і керівництво людьми.

Не допускайте накладення рішень одне на одне. Рішення, які приймаються Вами, повинні враховувати попередні й не дублювати існуючий організаційний порядок.

Не приймайте декілька рішень по одному й тому ж самому питанню.

Обсяг прийнятих рішень не повинен бути великим. При великій кількості керівних рішень у підлеглих виникає думка, що не всі вони обов'язкові для виконання.

Не приймайте рішень, які не містять конкретного змісту або відображають тільки загальні побажання (наприклад, "звернути увагу", "посилити", "вжити необхідних заходів").

Не відкладайте рішення. Уникайте передоручення виконання рішень від однієї особи іншій.

Ширше залучайте до процесу прийняття рішень тих осіб, які мають безпосереднє відношення до них.

Визначайте реальні "мобілізуючі" терміни для виконання рішень.

Механізм оцінки виконання рішень повинен бути орієнтованим не на констатацію "зовнішніх" параметрів виконання, а на оцінку досягнутого результату.

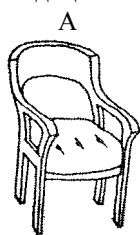
### Чи вмієте Ви організовувати нараду?

Американський фахівець з організації управління професор Д.Стоун пропонує нескладний тест, який допоможе Вам перевірити свої здібності як організатора нарад. Пропонується розглянути зображені малюнки та дати відповіді на такі запитання:

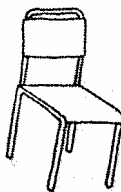
1. Які меблі для сидіння Ви розставите навколо столу?
2. Як краще розташувати учасників наради, якщо їх кількість дорівнює 7 – 8 осіб?
3. А якщо кількість учасників трохи більша?
4. Як краще розмістити велику кількість учасників наради?

#### Поради спеціаліста

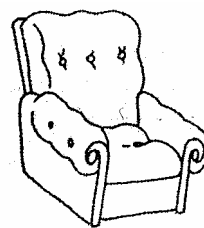
1. Для сидіння необхідно вибрати стілець А. Занадто твердий стілець В є незручним, тому учасники наради почнуть крутитися на своїх місцях. А втім, якщо Ви маєте намір закінчити засідання швидко, доцільно використати тверді стільці. М'яке крісло С занадто сприяє дрімоті.



В

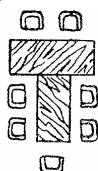


С

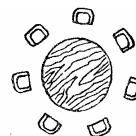


2. Для наради з невеликою кількістю учасників кращим є варіант В – круглий стіл. Він сприяє рівноправному та жвавому обміну думками (недарма король Артур збирав рицарів саме за круглим столом), усі учасники добре бачать один одного. У варіанті А учасники, які сидять за поперечним столом, сприймаються як керівники дискусії.

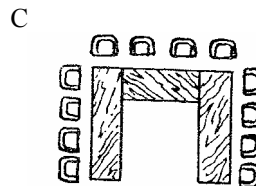
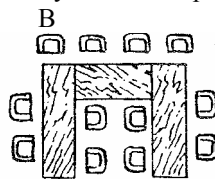
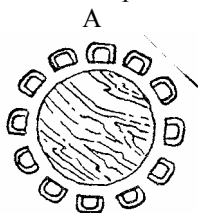
А



В

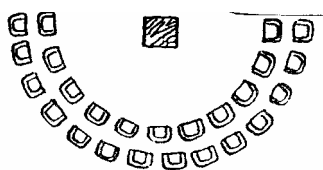


3. Для більш великої групи може бути рекомендований круглий стіл – варіант А. Деякі фахівці віддають перевагу варіанту С, особливо якщо демонструються карти, схеми або слайди. Варіант В є неприйнятним, оскільки деякі учасники наради вимушені сидіти спиною один до одного.

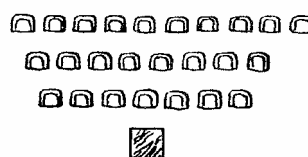


4. Для великої наради рекомендується варіант А. Варіант В занадто схожий на шкільний клас і сприяє тому, щоб уважно слухати оратора за трибуною, а не сперечатися з ним та між собою, пропонуючи різні варіанти рішень. Якщо в залі більше десяти рядів стільців, трибуна має розміщуватися на підвищенні, для того, щоб всі мали можливість бачити виступаючого.

А



В

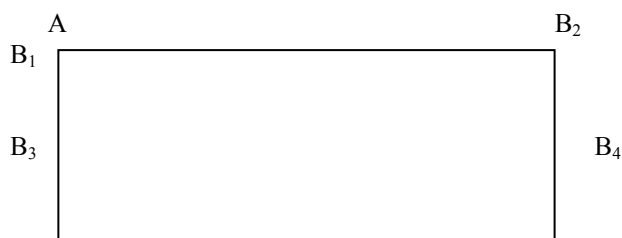


Д. Стоун надає ще одну пораду: старайтеся заздалегідь оцінити кількість можливих учасників великої наради та потурбуйтеся про те, щоб стільців було трохи менше. Ніщо так не розхолоджує їх, як вигляд порожніх місць.

### Правила розміщення учасників наради за столом

На думку А.Піза, розміщення учасників наради, бесіди, переговорів за столом впливає на їх поведінку.

Якщо виходити з того, що господарем кабінету виступає особа А, то розміщення особи В під час наради, бесіди, або переговорів, за стандартним прямокутним столом в позиції В<sub>1</sub>, В<sub>2</sub>, В<sub>3</sub>, В<sub>4</sub> відносно А може трактуватися наступним чином:



В<sub>1</sub> – *вугове розміщення*, яке характерне для людей, зайнятих дружньою, невимушеною розмовою, оскільки немає територіального поділу столу.

В<sub>2</sub> – *позиція ділової взаємодії*, сприятлива для обговорення і вироблення спільних рішень. Рекомендована до використання при необхідності співпраці в процесі вирішення спільної проблеми.

В<sub>3</sub> – *конкурентно-захисна* позиція, яка може спровокувати атмосферу суперництва, захисту (тут стіл виступає як своєрідний бар'єр). Таке розміщення свідчить також про відносини субординації.

В<sub>4</sub> – *незалежна позиція*. Так розміщуються учасники зустрічі, які не налаштовані на взаємодію. Вона свідчить про відсутність зацікавленості й може бути трактована як ворожа, тому, коли передбачається відверта розмова, такого розміщення варто уникати.

На думку А.Піза, для успішного проведення нарад, бесід, переговорів має значення також форма стола, за яким вони відбуваються.

**Квадратний** (так званий офіційний) стіл сприяє формуванню взаємовідносин суперництва. Такі столи доречні для проведення короткої ділової зустрічі або для того, щоб підкреслити відносини субординації між її учасниками. Відносини співробітництва за квадратним столом можуть встановитися з людиною, яка посідає місце поряд. Від людини, яка сидить справа, можна очікувати більше розуміння, ніж від тієї, що посідає місце зліва. Найбільший вияв супротив у можна очікувати від людини, що сидить навпроти.

**Круглий** (неофіційний) стіл створює атмосферу невимушеності, тому виступає найкращим засобом проведення бесіди між людьми з рівним соціальним статусом або учасниками обговорення, думки яких стосовно тієї чи іншої проблеми мають рівноуднакове значення.

*Прямокутний* стіл позначає домінуючі позиції А і В. При цьому А сприймається головуючим, якщо не розміщений спиною до дверей. Якщо він сидить спиною до дверей, головуючим сприйматиметься учасник В, і аж ніяк не С, Д, або Е.

АВ



Таким чином, вибір столу для проведення переговорів, нарад, бесід залежить від соціально-професійного статусу їх учасників, проблем, що вирішуються, поставлених цілей.

### **Поради щодо підготовки і проведення індивідуальної бесіди**

#### ***Підготовка до бесіди***

1. Якщо ініціатором бесіди є Ви, то, перш ніж домовитися про зустріч, подумайте про сприятливий момент для її проведення і місце зустрічі.
2. Намагайтеся якомога більше отримати інформації про співрозмовника, по можливості й те, як він ставиться до Вас.
3. Продумайте і зафіксуйте детальний план розмови, при цьому обов'язково позначте її мету, ключові слова і фрази.
4. Оберіть стратегію проведення бесіди та продумайте тактичні ходи для досягнення її мети.
5. Підготуйте всю необхідну для проведення бесіди інформацію й систематизуйте її.
6. Спробуйте уявити (поставити) себе на місці співрозмовника і продивитися на проблему, стосовно якої відбудеться зустріч, його очима.
7. Подумки уявіть собі можливі варіанти проходження бесіди.
8. Продумайте всі нюанси проведення бесіди, щоб бути готовими до різних "поворотів".

#### ***Початок бесіди***

1. Починайте бесіду встановленням психологічного контакту з співрозмовником (привітання, потиск руки, доброзичливий вираз обличчя, посмішка).
2. Ретельно продумайте два-три перших запитання або фрази (вони мають бути такими, що не передбачають негативну відповідь).
3. Уникайте "самовбивчих фраз" на початку бесіди ("Якщо у Вас є час мене вислухати...", "Давайте швиденько...").
4. Не змушуйте Вашого співрозмовника з перших фраз захищатися, тому не протиставляйте Ваші позиції (для цього ще буде час попереду).
5. Дотримуйтеся психологічної послідовності в побудові змісту спілкування на цьому етапі – спочатку про загальне, потім про співрозмовника, і тільки потім – про себе.
6. Виберіть правильний тон розмови – дружній, привітний, спокійний, що сприятиме встановленню довіри до Вас, оцінці Вашої позиції як щирої.

#### ***Обмін інформацією і обґрунтування власної позиції***

1. Налаштуйте себе на активне слухання.
2. Стимулюйте співрозмовника до діалогу.
3. Використовуйте весь арсенал запитань:
  - закритих (на які треба відповісти "так" чи "ні". Такі запитання ефективно застосовувати, коли необхідно отримати згоду, переконати, а також подолати опір);
  - відкритих (які спрямовані на отримання інформації і можуть починатися зі слів: "Розкажіть, будь-ласка, як Ви будете...", "Що Вам відомо...", "Ваші пропозиції стосовно..." тощо);
  - переломних (які спрямовані на зміну теми розмови, точки зору на проблему, наприклад, "Чи не думаєте Ви, що ми ухилилися...?", "На чому ми зупинилися?");
  - заохочувальних (які стимулюють співрозмовника до висловлення своєї позиції, а саме – "Ви вважаєте, що...?", "Чи не вважаєте за доцільне...?").
4. Надавайте можливість співрозмовнику виявити себе, а саме – продемонструвати знання, інформацію, підходи до проблеми.
5. Подавайте необхідну для бесіди інформацію коротко, ясно і послідовно.
6. Застосовуйте способи аргументації відповідно до індивідуальних особливостей співрозмовника.
7. Подавайте аргументацію коректно, старайтеся, щоб Ваші докази були переконливими і наочними, а мова – образною.
8. Використовуйте різні методи і прийоми аргументації, а саме:
  - цифри, факти;
  - вияв протиріч;
  - порівняння;
  - протиставлення ("так... але");
  - демонстрація переваг і недоліків;
  - ігнорування несуттєвих моментів;
  - використання підтримки ("Ви ще забули...").

#### ***Прийняття рішення і завершення бесіди.***

1. Намагайтеся правильно визначити момент закінчення бесіди, орієнтуючись на поведінку співрозмовника.
2. Наперед плануйте альтернативні варіанти і мінімальні цілі.
3. Прагніть отримати добровільну згоду з боку співрозмовника.
4. Не виявляє невпевненості, занепокоєння, якщо бесіда не досягла поставленої мети.
5. По можливості залишайте сильний аргумент наостанок (у запасі).

### **Як підготувати, виступати, слухати доповідь**

#### ***Як підготуватися до доповіді.***

Процес підготовки доповіді можна поділити на два основних моменти.

#### ***1. З'ясування мети і характеру доповіді.***

Ви повинні насамперед все визначити:

- кому призначається доповідь;
- час читання доповіді (назріло питання чи ні);
- де відбудеться доповідь (у своїй чи чужій аудиторії);
- навіщо робиться доповідь (примусити задуматися, пояснити, переконати тощо);
- якого характеру повинна бути доповідь.

#### ***2. Підготовка матеріалів для доповіді:***

- підсумок й узагальнення наявних даних з питання, що розглядається; складання початкового ескізу доповіді;
- накопичення матеріалів орієнтовного характеру (звернення до довідників, енциклопедій);
- збір матеріалів вичерпного характеру (звернення до солідних праць, знайомство з різними точками зору, зіставлення фактів і висновків);
- добір найважливішого і найпотрібнішого для доповіді матеріалу (відсіювання всього непотрібного, відкладення матеріалу "про запас");
- формування резервного матеріалу (для відповіді на запитання, для заключного слова, для реакції на репліки).

Досвідчені доповідачі не тільки передбачають, які запитання їм поставить аудиторія, але й інколи навіть провокують, примушують аудиторію ставити певні запитання. Для цього необхідно попередньо передбачити всі суперечливі думки в доповіді, визначити всі моменти, здатні зачепити аудиторію "за живе", знати її склад, відчувати настрій.

#### ***Як виступати з доповіддю.***

Готуючись виступити з доповіддю, подбайте передусім про її зміст і тільки потім поміркуйте над формою викладу.

Не піддавайтеся безпосереднім враженням, подумайте: потрібно чи ні сказати про те чи інше аудиторії. Будьте автором своєї промови. Не користуйтеся чужим матеріалом, поки його не засвоїте, не зробіте своїм. Для цього спробуйте розповісти собі те, про що хочете повідомити аудиторії.

Пам'ятайте: аудиторія більш за все вірить тому ораторові, в якого слово не розходиться з ділом, який сам виконує те, до чого закликає інших.

Добре зважте, чого Ви особисто хочете досягти своїм виступом: заставити аудиторію відчувати, пережити, проаналізувати, переконати. У відповідності до цього апелюйте або до почуттів слухачів, або до розуму.

Не принижуйтеся перед аудиторією, не запобігайте перед нею – це викликає тільки недовіру, неповагу до Вас.

Оволодіти увагою аудиторії можна лише знаючи, чим вона живе в даний момент.

Пам'ятайте про початок доповіді: він мобілізує увагу аудиторії, створює настрій, налаштовує на сприйняття.

Час від часу робіть розрядку серйозної атмосфери доповіді (розкажіть цікавий випадок, наведіть яскравий приклад, викличте аудиторію на репліку і тут же зреагуйте на неї).

Уважно стежте за реакцією слухачів, намагайтеся зрозуміти, відчувати ступінь контакту.

Не бійтеся пауз. Краще зробити паузу і непомітно перевести дух, ніж потім захлинатися.

Стежте за часом виступу, за настроями і поведінкою аудиторії і відповідно до цього скорочуйте або доповнюйте зміст, змінюйте план, загальний тон виступу.

Розпочинайте завжди з відомого й конкретного матеріалу, а потім поступово переходьте до незнайомого і маловідомого.

Якщо Ви хочете викликати дебати, то уже в процесі виступу слід вжити необхідних заходів: поділити доповідь на розділи й підрозділи – це полегшить її сприйняття; виділити низку суперечливих моментів; спеціально підкреслити, що в такому-то питанні Ви самі сумніваєтеся.

Пам'ятайте: тривалий і важкий шлях проходить через повчання – короткий і легкий – через приклади.

Пам'ятаючи про те, яку роль у нашому сприйманні посідає наочність, активно використовуйте її у доповіді.

Вельми важливе місце в доповіді повинен посідати фактичний матеріал. Інколи достатньо дати тільки ряд фактів, і аудиторія сама зробить необхідні висновки. Найкраще наводити цифрові дані рівняльного характеру.

Вибираючи форму викладу матеріалу, враховуйте кількість, склад, підготовленість, загальний настрій аудиторії.





Навчайтеся записувати скорочено, користуючись умовними позначками. Для цього зовсім не потрібно бути стенографом. Досить тільки установити для себе ряд умовних знаків і користуватися ними постійно.

Не відкладайте опрацювання записаного Вами матеріалу ні на один день. Пам'ятайте: наша пам'ять на здатна довго утримувати новий, ще не закріплений матеріал.

Не сперечайтесь з доповідачем процесі його виступу. Занотуйте свої заперечення, контрпропозиції, для розмови в кінці доповіді.

### **Керуйте своєю увагою**

Для того, щоб тренувати увагу, виділяйте смислові опорні пункти при сприйнятті складного матеріалу, тренуйте здатність "угадування" подальшого змісту, ставте собі "неочікувані" запитання під час обговорення проблем, слухання тощо.

*Запам'ятайте правила зосередженої роботи.*

1. Відволікатися не завжди шкідливо. Якщо ви відчули втому, встаньте, зробіть декілька фізичних вправ, незначний масаж, гімнастику для очей тощо.

2. Щоб не відволікатися в процесі роботи, створіть відповідну характеру роботи обстановку.

3. Пам'ятайте, що зосередження посилюється дією невеликих побічних подразників (це може бути звукове тло тощо).

4. Орієнтуйтеся на найсприятливіші для розумової роботи періоди дня. Пам'ятайте, що пік Вашої активності припадає на 5, 11, 16, 20, 24 години (за зимовим часом).

5. Запам'ятайте, що будь-яка різноманітність втомлює. Головна умова тривалої стабільності уваги – активність виконуваної роботи.

### **Учіться правильно розмовляти по телефону**

#### ***Якщо телефонуєте Ви ...***

#### ***До розмови***

Подумайте, чи вкрай необхідна ця розмова.

Визначте її мету.

Приготуйте папір, олівець, а також календар і необхідні для розмови матеріали.

#### ***Під час розмови***

Знявши трубку, відрекомендуйтеся таким чином: ім'я, прізвище, відділ, підприємство (місто, держава).

Говоріть прямо в трубку.

Вимовляйте слова чітко і ясно.

З'ясуйте, чи з тією людиною Ви розмовляєте, яка Вам потрібна.

Запитайте, чи є у співрозмовника час на розмову з Вами, чи краще зателефонувати пізніше.

Намагайтесь у розмові створити позитивний настрій.

Не заперечуйте "в лоб" співрозмовнику, якщо бажаєте досягти позитивного для Вас результату.

Уважно вислухайте співрозмовника.

Не перебивайте його.

Говоріть спокійно, не кричіть.

Спробуйте надати своєму голосу приємної інтонації.

Частіше посміхайтесь. Співрозмовник це відчуває.

Уникайте монотонності – змінюйте інтонації і темп розмови.

Не говоріть надто швидко або повільно – спробуйте "налаштуватися" на темп співрозмовника.

Уникайте жаргону.

Користуйтеся паузами.

Якщо співрозмовник Вас не розуміє, не дратуйтеся і не повторюйте сказане Вами такими самими словами, знайдіть нові.

Наприкінці розмови уточніть: хто і що робитиме надалі.

#### ***Після розмови***

Запитайте себе: чи все потрібне було сказано?

Чи слід передати зміст розмови ще комусь?

Якогома точніше запишіть підсумок розмови.

Запишіть те, що обіцяли зробити Ви зі свого боку.

Зробіть необхідні нотатки в щотижневику.

#### ***Якщо зателефонували Вам ...***

Завжди поряд з телефоном тримайте ручку і папір.

Відповідаючи, назвіть свої прізвище і відділ.

Насамперед запишіть прізвище людини, що зателефонувала Вам і проблему, з приводу якої був дзвінок.

Якщо співрозмовник не відрекомендувався, попросіть його зробити це.

Якщо Ви зразу не в змозі відповісти на запитання, тоді:

– передайте зміст розмови людині, яка обізнана в даній проблемі;

– запитайте, чи можна подзвонити зразу, як з'ясується питання;

– уточніть, чи може співрозмовник зачекати; якщо для цього потрібно багато часу, повідомте про це співрозмовника і запитайте, чи зможе він зачекати;

– з'ясувавши питання, подякуйте співрозмовникові й вибачтеся за те, що примусили його чекати.  
Якщо Ваш співрозмовник налаштований агресивно, не розцінюйте його поведінку як випад проти себе і не дратуйтеся самі. Очевидно, такій поведінці є певна причина, намагайтеся її зрозуміти.  
Якщо Ви передаєте зміст телефонної розмови своєму колезі, попередньо стисло поясніть йому ситуацію.

### Перелік питань для бесіди з кандидатом на роботу

#### Основні запитання:

1. Розкажіть трохи про себе.
2. Як Ви дивитеся на життя, які бачите в ньому труднощі і як з ними справляєтесь?
3. Чим Вас приваблює робота у нас( на даній посаді)?
4. Чому Ви вважаєте себе гідним зайняти цю посаду?
5. Як ви гадаєте, у чому Ваша перевага над іншими кандидатами?
6. Які Ваші сильні і слабкі сторони?
7. Чому Ви пішли з попередньої роботи?
8. Чому Ви вирішили змінити місце роботи?
9. Чи отримували Ви інші пропозиції щодо роботи? Які саме?
10. Чи проходили Ви співбесіди в інших місцях? Наскільки успішно?
11. Чи не завадить Ваше приватне життя даній роботі, яка пов'язана з додатковими навантаженнями (ненормований робочий день, роз'їзди, дальні та довгострокові відрядження).
12. Як Ви уявляєте Ваше становище через 3 – 5 (10) років і як Ви збираєтесь його досягти?

#### Додаткові запитання

1. Які зміни Ви би зробили на новій роботі?
2. У Вас є професійні зв'язки, які Ви могли б використати на цій роботі?
3. Як Ви підвищуєте Вашу професійну кваліфікацію?
4. Чим Ви любите займатись у вільний час?
5. Коли Ви б змогли приступити до нової роботи?
6. Як би Ви описали свій характер?
7. За що Вас критикували останні чотири роки?
8. Ви частіше погоджуєтесь чи сперечаєтесь? Чому?
9. Опишіть найбільш близького до Вашого ідеалу і найбільш далекого від ідеалу керівника.
10. Як би Ви описали себе трьома прикметниками? А як би це зробили Ваші колеги?
11. Чи часто Ви використовуєте похвалу на адресу інших людей?
12. Що Ви зробите, якщо дізнаєтесь, що колега витрачає гроші організації на приватні потреби?
13. Назвіть ситуації, в яких Вам не вдалося досягти успіху? Чому?
14. Якщо необхідно когось звільнити, яку причину слід виділити як головну? Чому?
15. Якої мети Ви досягнете, обійнявши дану посаду?
16. Людині властиво себе подавати в кращому вигляді при влаштуванні на роботу. У чому Ви покращили себе, коли відповідали на мої запитання?
17. Які запитання у Вас є до мене?

### Рекомендації щодо самовдосконалення

#### Моральні якості, якими повинна володіти управлінська еліта

(За Орбан-Лембрик Л.Є. *Морально-психологічні джерела управління*// Наукові праці МАУП, вип4.-К.:МАУП 2002)

По-перше, загальні моральні якості – патріотизм, гуманізм, справедливість.

По-друге, конкретні моральні якості – совість, моральна воля, професійна чесність, організованість, товариськість, мужність, принциповість,

По-третє, специфічні моральні якості – скромність, відповідальність, щедрість, великодушність, оптимізм.

Перші з двох груп якостей орієнтовані здебільшого на організаційно-управлінський аспект діяльності державних службовців, останній – на технологію спілкування, на формування „ефекту привабливості” в очах громадськості.

Спинимось конкретно на розкритті суті означених якостей, оскільки це дає підстави конкретизувати зміст вимог до соціально-психологічної підготовки сучасної управлінської еліти.

**Патріотизм** як необхідна моральна якість управлінської еліти передбачає розвинене відчуття Батьківщини, вірність її історії, сучасності, кращим традиціям народу, готовність діяти в інтересах країни, суспільства, громадян.

**Гуманізм** як моральна характеристика управлінської еліти полягає в її готовності визнавати і дотримуватися суверенності особистості, її недоторканості й гідності, демонструвати віру і переконаність у невичерпність людських можливостей, дотримуватись у стосунках з людьми принципів толерантності й доброзичливості. Як свідчать опитування громадської думки, населення хоче бачити сучасну управлінську еліту гуманною, чуйною, людяною, такою що ставить інтереси суспільства понад усе.

**Справедливість** розуміється як схильність управлінської еліти до об'єктивної оцінки індивідуально-ділових якостей людей, визнання їх індивідуальності, неповторності, відкритість до спілкування, самокритичність. На думку психологів, саме ці якості є тими духовними підвалинами, на яких ґрунтуються моральні характеристики управлінської еліти.

*Совість.* Ця моральна якість управлінської еліти визначається як загострене почуття у неї особистої відповідальності за свою діяльність перед суспільством. Відповідальність за обіцянки та прийняті нею рішення в сфері владно-управлінських відносин.

*Моральна воля* – це якість, яка характеризується вмінням управлінської еліти домагатися мети, завойовувати повагу людей, використовуючи при цьому прийнятні з точки зору моралі засоби, наявність розвиненого самоконтролю.

*Професійна чесність* з точки зору моральних вимог до управлінської діяльності, уміння дотримуватись чесності й порядності у відносинах як з підлеглими, так і з керівниками.

*Організованість* полягає в наявності в управлінській еліті вміння чітко планувати і організовувати свою діяльність, подавати приклад зібраності, цілеспрямованості, мобільності.

*Мужність* – якість управлінської еліти, яка розкривається через сміливість її рішень і дій, уміння ризикувати, відстоювати свою позицію, гідно переносити неприємності, невдачі та не спинятися перед труднощами.

*Принциповість* як характеристика управлінської еліти передбачає наявність у неї таких якостей як: повага до думок інших людей, уміння рахуватися з ними при одночасній здатності відстоювати свої думки і позиції, демонструючи виваженість суджень, логічну обґрунтованість, вміння вести дискусію, переконувати, знаходити при необхідності компромісні рішення.

Наявність саме цих моральних якостей, які науковці відносять до конкретних, визначають „професійне обличчя” управлінської еліти, що вирізняє її серед собі подібних. Без них ми будемо мати справу просто з хорошими виконавцями управлінських функцій.

Доповнюють характеристики управлінської еліти ті якості, які вважаються специфічними, виходячи з особливостей її статусу в сфері державно-владних відносин. Серед них можна виокремити наступні:

*відповідальність* – єдність слова і діла, готовність і здатність до ділового ризику і вміння „тримати удар”;

*скромність* – розумне використання влади, ретельне ставлення до своїх обов'язків, критичне ставлення до власних заслуг і недоліків;

*щедрість* – безкорисливість, орієнтація на допомогу людям, співчутливість до їх проблем і труднощів, готовність зрозуміти, вислухати, поради, допомогти;

*великодушність* – терпимість до недоліків людей, уміння прощати образи, не бути злопам'ятним;

*оптимізм* – віра у свої сили, у людей, свій моральний вибір, майбутнє.

Слід зауважити, що всі вищезазначені моральні якості є взаємозалежними і в комплексі формують облік управлінської еліти, якщо такою вона прагне бути.

### ***Наскільки Ви відповідаєте оптимальному іміджу?***

Перелік питань, які допоможуть Вам зробити висновок, що необхідно покращити у Вашому іміджі:

1. Наскільки я кваліфікований фахівець у своїй сфері діяльності? Що можна використати для вдосконалення власних професійних навичок (навчання, підвищення кваліфікації, тренінги, самоосвіта тощо).
2. Чи завжди я надійний? За допомогою чого можна посилити цю якість?
3. Чи постійно я проявляю в роботі ентузіазм і інноваційність?
4. Чи обмінююсь я своїми знаннями з колегами? Чи роблю все від мене залежне, щоб допомогти їм?
5. Чи відповідає моя одяг сфері моєї діяльності і тій ролі, яку я виконую в суспільстві?
6. Чи володію я гарними манерами, чи може люди вважати мене нудними і непривітним? Чи є в мене такі манери, яких треба уникати і ті, що потребують закріплення?
7. Чи вмію я уживатися з людьми? Які кроки слід здійснити, якщо це не так?
8. Чи здатний я захопити ідеєю, діяльністю весь колектив?

### ***Рекомендації щодо розвитку харизматичних якостей лідера***

По-перше, визначте, які з якостей харизматичного лідера Ви хочете сформувати у себе.

Пам'ятайте, що лідери, яких характеризують як харизматичних виявляють такі риси поведінки:

- *упевненість у собі* (не плутати із самовпевненістю). Вони випромінюють спокій, упевненість, авторитетність, безпечність. Сприймаються як люди щирі, відкриті, динамічні, активні (проте не метушливі), врівноважені. Характеризуються чіткою, ясною і конкретною мовою, з переважанням стверджуючих інтонацій. У процесі спілкування з оточенням, харизматичні особистості використовують прямі звернення, емоційно позитивні інтонації, прямий відкритий погляд „очі в очі”.
- *налаштованість на перспективні, всеохоплюючі цілі й здатність захопити впевненістю своїх прихильників.* Про таких лідерів кажуть, що вони знають, чого прагнуть і що треба зробити, щоб цього досягти. Вони відрізняються силою переконливості в необхідності діяти і здатністю донести до послідовників ті вигоди, які вони матимуть у разі реалізації означених цілей. Для цього використовують реальні, нетрадиційні методи досягнення мети. У своїх прихильників вони вселяють абсолютну віру в те, що саме вони можуть якнайкраще виконати поставлені завдання.
- *чутливість до проблем оточуючих.* Харизматичні лідери знають, відчувають своїх підлеглих, розуміють їх особисті проблеми, налагоджують з ними гарні стосунки. При можливості й нагоді прагнуть допомогти людям.

- ініціативність, яка базується на високому інтелекті, розсудливості, постійному прагненні до самовдосконалення.

По-друге, свідомо, наполегливо, постійно впроваджуйте обрані Вами харизматичні риси в поведінку, стиль діяльності, взаємовідносини з підлеглими. Не спиняйтеся на півдорозі, пам'ятайте, що тільки докладаючи вольові зусилля, крок за кроком, діючи згідно з власною установкою, можна досягти успіху.

По-третє, спробуйте залучити до цього процесу Ваше близьке оточення, яке може сприяти виробленню у Вас тих чи інших якостей.

По-четверте, використовуйте самотренінги та самоменеджмент, а також спеціальні заняття в організаціях, які проводяться для кадрового резерву. Корисними в цьому плані для Вас будуть такі праці: *Смит М.* Тренінг уверенности в себе: Пер. с англ. – Спб.:ООО „Речь”, 2000; *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2001; *Щекин Г.В.* Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. – Научн.– практ. пособие. – К.: МАУП, 1999.

### **Розвивайте свої творчі здібності**

*Розширюйте свій кругозір!* Не розглядайте справи тільки під власним кутом зору. Стежте за розвитком інших галузей знань і відбирайте все, що можна використати для Вашої роботи. Обмінюйтеся своїми думками з іншими, говоріть про свої ідеї, не приховуйте їх.

*Постійно виявляйте активність і зацікавленість у справах!* Не відмовляйтеся від складних справ, що вимагають зосередженості. Віддавайтеся справі, якою Ви займаєтеся в кожен конкретний момент, повністю.

*Навчіться здобувати наук зі свого досвіду!* Розвивайте активно і нестандартно здібності в галузі своєї спеціальності. Використовуйте для цього всі можливості, експериментуйте. Розвивайте свої здібності у висуванні й розв'язанні проблем. Виявляйте зацікавленість у всіх проблемах. Пам'ятайте, що правильний підхід до проблеми економить масу часу. Правильне визначення проблеми – це вже півсправи.

*Ідеї народжуються під час роботи!* Записуйте всі альтернативні варіанти розв'язання проблем і пов'язані з ними моменти, які спадають Вам на думку. Завжди будьте готові до заперечення навіть слушної на вигляд ідеї.

*Розвивайте впевненість у собі і зацікавленість у справі!* Відшліфуйте ідеї до блиску і навчіться правильно їх подавати. Намагайтеся вносити пропозиції. Висувайте ідеї в потрібному місці й у відповідний час.

### **Умійте виховувати в собі волю**

Переходьте до нового способу діяльності, якомога глибше його обґрунтувавши.

Використовуйте зразу ж усі можливості для того, щоб діяти відповідно до нового рішення.

Пам'ятайте, що керівники, девіз яких "я зроблю зараз" - велика рідкість, але за ефективністю роботи ці керівники найкращі.

Якщо Ви знаєте, чого хочете і робите те, про що говорите, тоді Вам віритимуть.

### **Як тренувати навички спілкування**

1. Проаналізуйте у яких ситуаціях Ви почуваєтеся скучно, невпевнено.
2. З'ясуйте для себе, що в цих ситуаціях Вас бентежить (погляньте на себе з боку).
3. Поставте перед собою наступні запитання і залежно від відповідей на них, або закріплюйте комунікативні навички, або починайте поступово їх набувати, крок за кроком змінюючи свою поведінку.

Почніть з простого:

- Чи вмієте Ви так привітатися або поставити запитання, щоб людині, до якої Ви звертаєтесь було приємно?
- Чи в змозі Ви викликати у людей інтерес і почуття довіри?
- Якщо у відношенні до Вас проявляють грубість, чи можете Ви знайти адекватну реакцію, крім власної грубості? Подумайте, як ввічливо і спокійно поставити грубіяна на місце.
- Чи вмієте Ви вчасно пожартувати, розрядити напругу, що виникла у Ваших взаєминах з іншими людьми?
- Чи можете Ви перервати не важливу для Вас розмову таким чином, щоб співрозмовник на Вас не образився?
- Чи пробували Ви відмовити кому-небудь у проханні, не викликавши при цьому ворожисть у відношенні до Вас?
- Чи можете Ви так попрощатися з людьми, щоб вони забажали ще не раз зустрітись з Вами?

### **Основні прийоми демонстрації „контактної поведінки”**

*Хода.* Намагайтеся рухатися назустріч партнеру вільно, не поспішаючи, дивлячись прямо.

*Доброзичливий вираз обличчя.* Легка привітна посмішка. Посміхайтесь часто, але в міру.

*Твердий але не надто сильний потиск руки.* За допомогою такого потиску, що супроводжується візуальним контактом, Ви демонструєте свою прихильність до партнера.

*Особисте звернення.* Якомога частіше називайте свого партнера по імені. Для кожної людини її ім'я найкраще.

*Поза.* Не сідайте прямо навпроти партнера, краще якщо Ви злегка повернетесь вбік.

*Голос.* Ведіть мову не поспішаючи, робіть паузи. Тренуйте в собі доброзичливі інтонації. Мова контактної людини, зазвичай, відрізняється доброзичливістю інтонацій.

*Надання ініціативи.* На початку діалогу намагайтеся менше говорити, дайте можливість висловитися партнеру, демонструючи при цьому великий та щирий інтерес до нього.

*Прилаштування.* Виявляйте зацікавленість у партнері. Для цього спонукайте його до розмови не про нього особисто, а про його інтереси, наміри.

*Невербальні ознаки уваги.* Демонстрація уваги, позитивних емоцій – заохочувальне кивання головою, повернення до співрозмовника всім корпусом, вираз живого здивування від його повідомлень.

*Відкритість жестів і міміки.* Жести відкритості, щирості, спрямованості на взаємодію.

*Об'єднуючі натяки*”. Використання особливого роду натяків на зразок: „Ми з Вами розуміємо...”, „Саме такий партнер мені потрібен” тощо.

Крім цього бажано (зادля прилаштування до партнера):

- переймати його емоційний настрій;
- пристосовуватися до темпу і гучності його мови;
- віддзеркалювати його поставу і основні жести;
- використовувати у своїх висловлюваннях окремі характерні для нього слова і словосполучення.

### **Що варто робити для того, щоб справити позитивне враження на людей у процесі спілкування**

1. Прагнути виглядати завжди впевнено, оптимістично, з високо піднятою головою.
2. Демонструвати легку посмішку, відкритий погляд, зберігати доброзичливий образ обличчя.
3. Зберігати гарну поставу протягом всього часу спілкування, не сутулитися, особливо коли розмова відбувається стоячи.
4. Вільно і невимушено тримати руки.
5. У процесі спілкування злегка нахилитися в бік співрозмовника.
6. Зберігати постійну увагу, бути готовим до відхилення теми розмови і вчасно реагувати на несподівані моменти.
7. Підтримувати високу активність спілкування.

### **Чого не слід робити, щоб не справити погане враження під час спілкування**

1. Виглядати переможеним, похмурим, згорбленим.
2. Тримати опущеною вниз голову і дивитися з – під лоба.
3. Сидіти, відкинувшись далеко назад.
4. Тримати схрещеними ноги.
5. Нервово потирати руки.
6. Демонструвати зарозумілість, ігнорувати співрозмовників.
7. Виглядати байдужим і похмурим.
8. Постійно дивитися в підлогу.
9. Перебирати руками хустку, маніпулювати з окулярами.
10. Ритмічно постукувати по столу пальцями.
11. Коливати ногою, нервово йорзати на стільці.
12. Дивитися в простір, демонструвати нудьгу.
13. Постійно доторкатися рукою до волосся (гладити, тербити його).
14. Жувати гумку.
15. Демонструвати відстороненість від співрозмовника.

### **Вислови, які можуть створити бар'єр в спілкуванні.**

#### **Накази, команди:**

- „Повторіть ще раз!”;
- „Говоріть повільніше!”;
- „Не розмовляйте зі мною таким чином!” тощо.

#### **Попередження, погрози, обіцянки:**

- „Ще раз повториться і Ви...”;
- „Охолоньте і я Вас вислухаю”;
- „Ви ще пожалкуєте”.

#### **Повчання:**

- „Вам варто...”;
- „Це неправильно...”;
- „Вам непотрібно було так діяти...”;
- „У Вашому віці я...”.

#### **Поради, рекомендації або рішення:**

- „Чому б Вам не сказати таким чином...”;
- „Я би запропонував Вам зробити так...”;
- „Спробуйте вчинити так”.

#### **Осуд, критика, звинувачення:**

- „Те, що Ви зробили нерозумно”;
- „Я Вас попереджав”.

**Відволікання уваги:**

- „Чому б Вам не викинути це з голови”;
- „Давайте поговоримо про щось інше”.

**Необґрунтовані узагальнення, приниження:**

- „Всі жінки однакові...”;
- „Ну гаразд пане всезнайка”.

**Допит:**

- „Хто Вас напоумив?”;
- „Що Ви ще зробили?”.

**Інтерпретація, аналіз:**

- „Ви так кажете, щоб мене образити...”;
- „Тепер мені зрозуміло, чому Ви це зробили”.

**Оцініть своє вміння слухати і сприймати співрозмовника**

(за американським психологом Макленном).

1. Чи не очікуєте Ви з нетерпінням, коли Ваш співрозмовник закінчить розмовляти і дасть можливість говорити Вам?
2. Чи не поспішаєте Ви приймати рішення перш ніж зрозумієте проблему?
3. Чи не чуєте Ви зазвичай лише те, що Вам подобається?
4. Чи не заважають Вам слухати інших емоційне їх сприйняття?
5. Чи відволікаєтесь Ви, коли говорять інші?
6. Чи не запам'ятовуєте Ви замість основних моментів розмови, якісь несуттєві моменти?
7. Чи не заважають Вам слухати співрозмовника певні предостороги щодо нього?
8. Чи припиняєте Ви слухати, коли зустрічаєтесь з труднощами в розумінні того, про що йде мова?
9. Чи займаєте Ви під час слухання негативну позицію?
10. А може Ви вдаєте, слухаєте?
11. Чи ставите Ви себе на місце того, хто говорить, щоб зрозуміти, що його спонукає говорити так, а не інакше?
12. Чи приймаєте Ви в розрахунок те, що Ви і людина, з якою Ви спілкуєтесь можете обговорювати не одне і те саме питання?
13. Чи слідкуєте Ви за тим, що для Вас і Вашого співрозмовника слова можуть нести різний зміст?
14. Робите Ви спробу з'ясувати те, чи дійсно суперечка, що виникла між Вами і Вашим співрозмовником викликана різними точками зору, чи різною постановкою питання?
15. Чи уникаєте Ви погляду співрозмовника, дивитися в кут, або по боках, коли його слухаєте?
16. Чи не виникає у Вас непереборне бажання спинити співрозмовника і вставити своє слово замість нього, або йому в відмітку а також випередити його висновки?

**Учіться розуміти людей без слів**

Пропонуємо невеликий тест. Його мета – не стільки оцінити чи добре ви володієте невербальними компонентами ділового спілкування, скільки звернути увагу на значення цих компонентів.

Дайте стверджуючу або заперечуючу відповідь на такі запитання:

1. Співрозмовники часто звертають свою увагу на те, що я говорю занадто голосно або занадто тихо.
2. Під час розмови я іноді не знаю, куди подіти руки.
3. Я відчуваю незручність у перші хвилини знайомства.
4. Майже завжди майбутнє спілкування з незнайомою людиною викликає у мене тривогу.
5. Я занадто багато жестикулюю.
6. Протягом десятихвилинної бесіди я не можу обійтися без того, щоб до чого-небудь не притулитись або обпертись об щось.
7. Я погано розумію мову жестів.
8. Я намагаюсь обмежити коло свого ділового спілкування декількома добре знайомими людьми.
9. Під час розмови я часто кручу що-небудь в руках.
10. Я погано вмію приховувати свої емоції.
11. Під час ділового спілкування намагаюсь повністю „виключити” міміку та жестикуляцію.

**Результат.** Чим менше Ви дали стверджуючих відповідей, тим краще Ви володієте невербальними засобами спілкування. Разом з тим, якщо Ви на всі питання дали негативну відповідь, це ще не означає, що цим компонентом можна нехтувати. Постерігайте уважно за собою та Вашими співрозмовниками. Ви зможете знайти багато цікавих, інформативних моментів, які раніше ні про що Вам не говорили і які допоможуть Вам у вашій професійній діяльності.

**Оцініть свій голос**

*Характеристики хорошого голосу* (оцініть дані свого голосу стосовно нижче наведених і подумайте, якими його ознаками Вам би хотілося оволодіти):

- ✓ приємний на слух, добре модульований;
- ✓ спокійний;
- ✓ низького тембру;
- ✓ довірливий;
- ✓ теплий;
- ✓ керований;
- ✓ дружній;
- ✓ емоційно забарвлений;
- ✓ багатий;
- ✓ природний;
- ✓ мелодійний;
- ✓ голосний, дзвінкий;
- ✓ доброзичливий;
- ✓ турботливий;
- ✓ упевнений;
- ✓ владний;
- ✓ виразний.

*Характеристики поганого, неприємного голосу* (ознайомившись з наведеним нижче списком, оцініть ті характеристики Вашого голосу, яких Ви б хотіли позбутися):

- ✓ різкий, пронизливий;
- ✓ гнусавий;
- ✓ тремтячий;
- ✓ хриплий;
- ✓ високий;
- ✓ плаксивий;
- ✓ слабкий;
- ✓ тихий, ледь чутний;
- ✓ сором'язливий;
- ✓ безбарвний;
- ✓ помпезний;
- ✓ саркастичний;
- ✓ монотонний;
- ✓ відривчастий;
- ✓ з задишкою чи покашлюванням;
- ✓ занадто голосний.

### Характеристики голосу

*Швидкість мови* – жвава манера розмови, швидкий темп свідчать про активність, імпульсивність співрозмовника, його впевненість у собі; спокійна вільна мова вказує на розсудливість, ґрунтовність; помітні коливання швидкості розмови можуть бути ознакою недостатньої врівноваженості, невпевненості, легкої збуджуваності.

*Гучність* – гучний голос свідчить про життєву силу або самовдосконалення, а невелика гучність голосу вказує на скромність, стриманість, фактичність або на недостатність життєвої сили, слабкість людини; коливання гучності – характеристика емоційності і хвилювання.

*Артикуляція* – чітка вимова слів вказує на внутрішню дисципліну, прагнення до ясності й нестачу образності; неясна, розпливчаста вимова властива поступливим, невпевненим, м'яким, млявим людям.

*Висота голосу* – фальцет, зазвичай, характеризує людину, в якій мова й мислення йдуть від інтелекту; грудний голос – характерний для людей емоційних; високий, пронизливий голос – ознака страху і хвилювання; низький – розслабленості, спокою, гідності людини.

*Режим, або перебіг мови.* Ритмічна мова свідчать про багатогранність почуттів, врівноваженість, гарний настрій; строга, чітка, правильна вимова слів – про усвідомлення людиною почутого, пережитого, напруження волі, дисципліну, педантичність, стриманість почуттів; плинна мова характерна для глибоких людей; відривчаста манера мовлення є свідченням тверезого, цілеспрямованого мислення.

### Мова погляду

Відомий дослідник, автор популярної книги „Язык рухів тіла” А.Піз стверджує, що спілкування може відбуватися лише тоді, коли Ви спілкуєтеся з людиною віч-на-віч. При цьому, якщо людина нечесна або щось приховує, її очі зустрічаються з Вашими менше, ніж одну третину часу спілкування. Якщо погляд співрозмовника зустрічається з Вашим більше двох третин часу спілкування, це означає одне з двох: або співрозмовник вважає Вас цікавою людиною (в цьому випадку зіниці очей розширені); або – співрозмовник налаштований відносно Вас вороже і надсилає виклик (у цьому випадку зіниці очей звужені).

Під час переговорів ніколи не надівайте темних окулярів, тому, що у Ваших співрозмовників складається відчуття, що їх настирливо розглядають.

Наводимо характеристики основних типів поглядів, сформульованих А.Пізом.

*Діловий погляд.* Під час ділових переговорів, уявіть на лобі Вашого співрозмовника трикутник. Спрямувавши погляд на цей трикутник, Ви створите серйозну атмосферу, і Ваш партнер відчує, що Ви налаштовані по-діловому.

*Соціальний (міжособистісний) погляд.* Якщо Ваш погляд спускається нижче рівня очей співрозмовника, створюється атмосфера соціального спілкування. У цьому випадку Ви також дивитесь на уявний трикутник, але знаходиться він в області очей і рота співрозмовника.

*Інтимний погляд.* Цей погляд проходить через лінію очей і опускається нижче підборіддя на інші частини тіла співрозмовника.

*Погляд збоку.* Використовується для передачі зацікавленості або ворожості. У першому випадку такий погляд супроводжується злегка піднятими бровами або посмішкою, у другому – опущеними бровами, нахмуреним лобом або опущеними куточками рота.

*Прикриті повіки.* Цей погляд є спробою співрозмовника прибрати Вас з поля свого зору, тому що Ви або набридли йому, або він відчуває свою перевагу на Вами. Якщо Ви помітили такий погляд, то повинні зважити на те, що Ваша поведінка викликає негативну реакцію і потрібно щось змінити.

*Погляд поверх окулярів.* Такий погляд може викликати у співрозмовника відчуття того, що його засуджують і критикують. Тому тим, хто носить окуляри, необхідно їх знімати, коли розмовляють і надівати, коли слухають. Це не тільки заспокоїливо діє на співрозмовника, але й дозволяє тому, хто в окулярах, контролювати перебіг розмови.

### Мова рук

Мова рук або жестів завжди індивідуальна і в вищій мірі інформативна. Людина може говорити що завгодно, проте її очі та руки обов'язково її видадуть, вони розкажуть значно більше, ніж слова.

Крім індивідуальних, мова жестів має також загальні особливості, які залежать від національної приналежності, віку та статі людини, рівня культури та інших ознак.

Англійський психолог Г.М.Арджай, який під час кругосвітньої подорожі вивчав мову жестів, встановив, що в середньому протягом години розмови він використовує жестикуляцію один раз, італієць – 80, француз – 120, а мексиканець – 180 разів.

А.Штангль наводить безліч жестів рук, „прочитання” який дозволяє краще розуміти співрозмовника. Ось деякі з них та їх інтерпретація.

*В'яло звисаючі вздовж тіла руки:* пасивність, відсутність готовності до дії, нестача волі.

*Схрещені на грудях руки:* захисна реакція, певна ізоляція, деякі очікування.

*Руки закладені за спину:* відсутність готовності до дії, а також приховування збентеження, нерішучості.

*Відкриті долоні повернуті догори:* жест пояснення, переконування, відкритого доказу, віддачі.

*Руки в кишені:* приховування незручності, невпевненість, втрата безпосередності.

*Рука стискається в кулак:* концентрація, опанування схвильованості, прагнення до самоствердження.

*Потирання рук:* людина знаходиться під владою приємних, влаштовуючи її думок.

*Рука щось бере або робить рух у цьому напрямі:* безпосереднє фізичне захоплення, нерідко ознака жадібної людини, яка багато опікується матеріальним.

*Руки закривають обличчя або його частину:* бажання приховати свій стан; задумливість чи незручності.

*Витирання лоба:* стирання поганих думок, уявлень або концентрація на розумах.

*Розкрита долоня погладжує щось приємне на дотик (наприклад, іншу свою руку):* м'яка вдача, добрий настрій.

*Напружений прямий палець:* знак внутрішньої концентрації безвідносно до інших людей.

*Палець, притиснений до губ:* відчуття невпевненості, пошуки причин, допомоги.

*Засунутий у рот палець:* наївність, здивування, стан неухважності, нерозуміння.

*Палець торкається очей або вуха:* ознака деякої неспівмірності, пошук можливості втечі.

*Кінцівки вказівного та великого пальця поєднані, водночас коли інші, особливо мізинець, відтягнуті:* висока ступінь уваги та концентрація, спрямовані на найдрібніші деталі.

*Руки, уперті в стегна:* демонстрація твердості й перевищування, виклик. Часто це є свідченням надкомпенсації прихованого відчуття слабкості або зниклої впевненості.

*Руки підтримують верхню частину тулуба, опора на якийсь предмет (наприклад, стіл, спинку стільця, невисоку трибуну):* потреба в душевній опорі або внутрішній впевненості.

### Кожний жест людини – як слово в мові

Жести, описані американськими фахівцями у сфері комунікації Д.Ньюренбергом та Г.Калерої свідчать про різні позиції людини в процесі спілкування.

*Жести відкритості.* Це розкриті руки долонями догори (жест, пов'язаний з щирістю та відкритістю); знизування плечима, яке супроводжується жестом розкритих рук (свідчення відкритої натури); розстібування гудзиків піджака (люди відкриті й дружньо до Вас налаштовані часто розстібують або знімають піджак у Вашій присутності). Помічено, що під час успішних ділових переговорів використовується наступна група жестів: учасники переговорів сидять розстібнувши піджаки; розпрямляють ноги, пересуваються на край стільця ближче до столу, який відділяє їх від співрозмовників.



*Жести захисту* (оборони). Це жести, якими людина реагує на можливу загрозу, конфліктні ситуації: схрещені на грудях руки (використовують для оборони). Якщо Ваш співрозмовник схрещує руки, необхідно переглянути власні жести або вислови, тому що партнер починає уникати обговорювання; руки, стиснуті в кулаки, також свідчать про захисну реакцію співрозмовника.

*Жести оцінювання*. Це жести, які належать до задумливості й мрійливості: „рука біля щоки” (люди, які спираються щокою об руку, зазвичай, глибоко занурені у роздуми); жести критичної оцінки: підборіддя спирається на долоню, вказівний палець вздовж шиї, інші пальці – нижче рота (позиція „почекаємо – побачимо”); людина сидить на краєчку стільця, лікті на стегнах, руки вільно звисають (позиція „це прекрасно!”); похилена голова (жест уважного слухача); почісування підборіддя (жест „добре, давайте поміркуємо”) використовується, коли людина зайнята процесом прийняття рішення; маніпуляції з окулярами (протирання скелець, піднесення до рота дужок окулярів і таке інше) – це пауза для роздумів, людина намагається виграти час для обмірковування ситуації перед тим, як приступати до рішучого супротиву, вимагаючи пояснень або ставлячи запитання; ходіння – свідчить про спробу людини вирішити складну проблему або прийняти складне рішення; скублення перенісся – жест, який поєднується із закритими очима, свідчить про глибоку зосередженість та напружені роздуми.

*Жести підозри та приховування*: рука затуляє рота (співрозмовник старанно приховує свою позицію); погляд у бік (показник приховування); ноги (або все тіло) повернуті до виходу – наявне свідчення того, що людина бажає закінчити зустріч, бесіду, дію; дотик або легке потирання носа (як правило вказівним пальцем) – знак сумніву (інші різновиди цього жесту – потирання ока, вуха).

*Жести домінування – підпорядкованості*. Перевага може бути висловлена приязним рукостисканням: коли людина міцно потискує співрозмовнику руку та повертає її так, що його долоня лежить поверх його (намагання висловити фізичну перевагу). Якщо ж людина простягає руку долонею угору, вона демонструє готовність зіграти підпорядковану роль. Коли рука людини під час розмови перебуває в кишені піджака, а великий палець при цьому лежить зовні, цим висловлюється впевненість у перевагах над співрозмовником.

*Жести готовності*: руки на стегнах – перша ознака готовності (це можна часто спостерігати у спортсменів, які чекають своєї черги). Варіація цієї пози в положенні сидячи – людина сидить на краю стільця, лікоть однієї руки і долоня іншої опираються на коліна (таким чином сидять безпосередньо перед підписанням угоди, чи навпаки, перед тим, як піднятися і піти).

*Жести перестраховки*. Багато жестів пальцями свідчать про невпевненість, внутрішній конфлікт чи побоювання. Так, дитина в цьому випадку смочає палець, підліток гризе нігті, а дорослий часто замінює палець ручкою або олівцем. Інші жести цієї групи – переплетені пальці рук; при цьому великі пальці нервово потирають один одного; торкання спинки стільця перед тим, як на нього сісти в присутності інших людей. Для жінки типовим жестом посилення внутрішньої впевненості є повільне витончене підняття руки до шиї.

*Жести фрустрації* (напруження): коротке дихання, часто-густо поєднане з різними невизначеними звуками, таким як стогін, хмикання (той, хто не помічає таких моментів у опонента і продовжує настоювати на своєму, може мати серйозні неприємності); тісно сплетені в напрузі пальці – жест недовіри та підозри (той, хто намагається, стиснувши руки переконати опонента у своїй щирості, як правило, не досягає великого успіху); руки, які міцно стискають одна одну – спостерігається тоді, коли людина, наприклад, повинна відповідати на запитання, яке містить серйозне звинувачення проти неї; захисне потирання шиї долонею (в більшості ситуацій, свідчить про те, що людина займає захисну позицію). Жінки, зазвичай, поєднують цей жест з поправленням зачіски.

*Жести довіри*: пальці поєднані на зразок купола храму (жест „купол”) – це свідчить про довірливість, чи гордість (дуже поширений жест у відносинах начальника з підлеглими, при цьому чим вище ранг керівника, тим вище він тримає руки).

*Жести авторитарності*: руки з'єднані за спиною, підборіддя підняте догори – це типова авторитарна поза (так часто стоять мільйонери, вищі керівники, армійські командири). У цілому, якщо Ви бажаєте показати свою зверхність, то все, що треба зробити – це офіційно піднятися над людиною – сісти вище, якщо співрозмовник сидить, або встати.

*Жести знервованості*: покашлювання, прочищення горла (ті, хто часто прочищає горло, почувуються невпевнено та неспокійно); утримування ліктів на столі, утворюючи тим самим піраміду, вершина якої – кісті рук – розміщуються прямо перед ротом, (такі люди грають з партнерами в „кішки - мишки” до тих пір, поки останні не розкриють перед ними „всі карти”); подзвонювання монетами в кишені – свідчить про занепокоєння людини відносно грошей, або їх нестачу; посмикування вуха – співрозмовник бажає припинити розмову, але стримує себе.

*Жести самоконтролю*: руки заведені за спину, одна стискує іншу. Друга поза – людина сидить у кріслі зі схрещеними ступнями, вхопившись руками в підлоктники (типова поза для тих, хто чекає прийому у зубного лікаря). Ці пози – сигналять про бажання людини впоратися з сильними почуттями й емоціями.

*Жести нудьги*: постукування ногою об підлогу; ковпачком ручки об стіл; охоплення руками голови, або поза – голова лежить на долонях; машинальне малювання на папері; погляд співрозмовника („я дивлюсь на Вас, але слухаю”).

### Сигнали тіла та загальні характеристики людини

Візуальне сприйняття поведінки людини передбачає комплексний підхід, заснований на вивченні й врахуванні окремих рухів її тіла. Поєднавши в одне ціле різні жести і мімічні рухи в контексті конкретної ситуації поведінки, можна оцінити фізичний і психічний стан індивіда. Розрізнені рухи тіла, що супроводжуються відповідною мімікою складають те, що психологи називають сигналами тіла.

*Різні сигнали тіла (за А.Штангелем):*

*Мислення – інтелектуальність без глибини почуттів* (монотонні рухи при слабкості напруги). *Мрійливість* (повністю відкриті очі при загальному розслабленні). *Низькі розумові здібності* (“зморшки потуги”, які з’являються при будь-яких сильних враженнях або важких запитаннях).

*Активність* – сильне напруження, розправлені назад плечі, наповнена повітрям грудна клітка, повністю випрямлена голова, роздуті крильця носа, стулені щелепи, сильний голос.

*Пасивність* – слабе напруження, розслаблена, опущена донизу голова, напіввідкритий рот.

*Егоїзм* – нав’язливе проникнення в особистісний простір іншої людини розпливчата, нечітка вимова. Скоріше, можна очікувати у людини з міцною волею і розумом.

*Екстраверсія* – активність, живий темперамент, широкі рухи, широкі кроки; схильність до малої відстані під час розмови.

*Інтроверсія* – стриманість, спокійний темперамент, неширокі рухи, короткі кроки, стулені губи; схильність до більшої дистанції під час розмови.

*Воля, самодисципліна* – прямолінійні невірні руки, слабо рухлива поведінка, монотонні рухи при напруженні, твердий погляд; ясна та чітка вимова, одноманітна манера розмови.

*Нестача волі* – млява, мінлива, шаркаючи хода; неконцентрований погляд; неясна, нечітка вимова; неумісне морщення носа.

*Упевненість у собі* – гарна, невимушена постава і вільно опущені, не напружені плечі, пряма голова, спокійні, широкі рухи, твердий погляд, ритмічний потік слів.

*Невпевненість у собі* – високо підняті плечі з водночас легко згорбленою шиєю, втягнуте підборіддя, переважуючі рухи – вниз і до себе; маленькі, швидкі кроки, кліпання очима, блукаючий погляд, нечітка вимова слів.

*Власна переоцінка, зарозумілість* – розправлені назад плечі, роздута грудна клітка, занадто висока постава голови; похитування, напівзакриті очі, горизонтальні складки на лобі; оцінювальний, прямий погляд; крива посмішка.

*Зовнішнє відображення твердості (як надкомпенсація)* – руки в боки, голова відкинута назад, широко розставлені ноги, демонстративно розслаблений темп рухів, повільні кроки, руки за спиною, підвищення голосу тощо.

*Порядність, відповідальність* – повністю розкриті очі, прямий погляд на співрозмовника, малорухлива, проте багата формами міміка, чітка вимова.

*Лицемірство* – “погляд в небо” при напруженому обличчі.

*Хитрість* – примружений погляд з боку, розпливчастий голос.

### **Закони пам’яті**

1. Чим глибше осмислення матеріалу, тим довше він зберігається в пам’яті.
2. Виробляйте звичку при читанні виділяти смислові пункти – неподільні, завершені одиниці змісту.
3. Зробіть запам’ятовування цікавим. Основа формування інтересу – мета, необхідність і усвідомлення її.
4. Чим більше знань з певної теми, тим краще запам’ятовується все нове.
5. Якщо Ви бажаєте запам’ятати щось зовсім нове, майте на увазі, що при одноразовому сприйманні Ваша пам’ять здатна утримувати в середньому від 5 до 9 об’єктів.
6. Пам’ятайте, що готовність до запам’ятовування передуює сприйманню.
7. Якщо Вам важко згадати що-небудь, необхідно викликати в пам’яті максимум одночасних (суміжних) вражень.
8. Чим сильніше враження від матеріалу, чим яскравіший образ, чим більше каналів, якими надходить інформація, тим міцніше запам’ятовування.
9. Повторення – основа зберігання в пам’яті всього, що Ви запам’ятали. Міцність пам’яті збільшується при активному повторенні.

### **Як ефективно користуватися пам’яттю**

Опрацюуйте матеріал повільно, вдумливо, не поспішаючи.

Розвивайте раціонально-логічний спосіб запам’ятовування, а не механічний. Для цього не розпочинайте запам’ятовування, поки чітко не усвідомите те, що саме треба запам’ятати.

Не опрацювавши, як слід, одного матеріалу, не беріться за інший.

Не примушуйте себе працювати, якщо Ваш мозок стомлений. Пам’ятайте: краще попрацювати 2 години на свіжій голові, ніж 8 годин у стані втоми.

Розвивайте пам’ять краще всього шляхом пригадування.

Усіляко уникайте помилкового сприйняття, намагайтеся отримати правильне перше враження.

### **Гігієна розумової праці**

Щоб не стомлюватися, поперемінно чергуйте роботу з відпочинком.

Не перевтомлюйтеся.

Відпочивайте розумно.

Відпочивайте частіше, у разі і назавжди визначені дні.

Виберіть протягом робочого дня одну годину для відпочинку.

Правильно розподіляйте розумові заняття і фізичну працю.

Працюйте систематично, щодня по декілька годин, а не залпом, за один раз.

Втягуйтеся в заняття поступово.

Не прискорюйте і не уповільнюйте обраного Вами темпу роботи.  
 Не робіть дуже частих перерв у своїй розумовій діяльності.  
 Не піддавайтесь передчасній втомі.  
 Скоротіть до мінімуму всі моменти, які відволікають Вас чи розпорошують Вашу увагу.  
 Пам'ятайте народну мудрість: "Ранок мудріший за вечір".  
 Не займайтеся надто довго одним предметом.  
 Не завантажуйте свої пам'яті великою кількістю цифрових даних, фактичного матеріалу довідкового характеру.  
 Беріться за роботу тільки тоді, коли бачите її мету і розумієте її користь.  
 Бережіть зір!

### **Як працювати над книгою**

Пов'язуйте прочитане з уже наявним у Вас запасом знань.  
 Читайте систематично. Краще щодня читати по дві години, ніж уривками по п'ять – шість годин.  
 Читайте серйозно, повільно і вдумливо. Пам'ятайте, що поспішність не що інше, як різновид лінощів.  
 Поділіть прочитане на більш і менш важливе і засвоюйте тільки важливе.  
 Намагайтеся розвивати в собі правильну увагу шляхом повторення, пояснення на конкретному прикладі.  
 Читайте з олівцем у руці. Хорошому запам'ятовуванню книги значною мірою сприяє ведення нотатків.  
 Щоб правильно скласти і зберегти записи, потрібно дотримуватись *таких правил*:

- 1) запис найліпше здійснювати при повторному читанні;
- 2) число записів повинно бути вкрай обмеженим, а сам запис – стислим;
- 3) кожен запис повинен мати початок і кінець;
- 4) кожен окремий запис робіть на окремій картці;
- 5) під кожним записом бажано вказати свою думку щодо нього і як його використовувати;
- 6) записи зберігайте за темами і в окремих конвертах.

**Закони влади Роберта Гріна** (Грин Р. 48 законів влади / пер. с англ. яз. Я.Мигутиной-М.: РНПОЛКЛАССИК, 2001.)

#### ***Закон 4. Завжди говоріть менше, ніж здається потрібним.***

Прагнучи створити враження своїми промовами, пам'ятайте: чим більше Ви наговорите, тим більше Ви будете здаватися ординарним і несильним. Впливові люди сильні тим, що не домовляють.

#### ***Закон 5. Багато чого залежить від репутації - бережіть її ціною життя.***

Репутація - наріжний камінь влади. За допомогою репутації Ви можете наводити страх і перемагати. Фрідріх Ніцше писав: "Краще справитись з нечистою совістю, ніж з дурною репутацією". Будьте господарем своєї долі і своєї репутації!

#### ***Закон 8. Примушуйте людей підійти до себе, якщо потрібно, використовуйте приманку***

Пам'ятайте: основа влади - це здатність утримувати ініціативу, примушувати інших відповідати на Ваші ходи, тримати Ваших суперників в оборонній позиції. Коли люди будуть вимушені діяти за вашою вказівкою, Ви будете контролювати ситуацію. Для того щоб ефективно керувати, Ви самі маєте навчитися управляти своїми почуттями і ніколи не дозволяти гніву оволодіти вами.

#### ***Закон 9. Домагайтеся перемоги діями, а не доказами.***

Сила наочної демонстрації Вашої ідеї в тому, що у опонентів немає необхідності оборонятися, а це означає, що вони більше відкриті для переконань. Ніколи не вступаєте в суперечки. у суспільстві нічого не доцільно обговорювати, а лише давати результати.

#### ***Закон 13. Прохаючи про допомогу, апелюйте до користі людей і ніколи - до їх милості або великодушності.***

Якщо Вам доведеться звернутися до союзника за допомогою, не трудіться нагадувати йому про Вашу участь у добрих справах, він знайде спосіб Вас проігнорувати. У своїй розмові з ним дайте йому відчуття те, що може бути йому вигідно, і говоріть про це часто. Цю пропозицію він підтримає, оскільки в цьому є вигода. Просити допомоги - це мистецтво, а успіх залежить від того, як Ви здатні зрозуміти іншого (з ким ви маєте справу) і поєднати свої потреби з його потребами.

#### ***Закон 18. Не будуйте фортець, щоб захистити себе: ізоляція шкідлива та ризикована.***

Власна фортеця завжди здається надійним сховищем. Проте ізоляція не стільки захищає нас, скільки піддає ще більшій небезпеці: вона позбавляє нас важливої інформації, робить помітною та вразливою мішенню. Краще бути серед людей і знаходити союзників.

Влада - породження людей, вона посилюється від спілкування з ними. Важливо бути відкритим, навчитися легко входити у різні кола спілкування і також вміло виходити з них. Не знаючи всього, що відбувається навколо, Ви не зможете себе захистити. Інколи дозволяйте собі ізолюватися, але намагайтеся, щоб двері, що ведуть назад у суспільство, перед Вами не закрилися.

**Закон 19. Знайте, з ким маєте справу: не завдавайте образи тому, хто її не заслужив.**

У процесі сходження до влади Ви зустрінетеся з різними опонентами. Найвища форма мистецтва влади – мистецтво відрізнити вовків від ягнят, лисиць від зайців, соколів від стерв'ятників.

Ніколи не відповідайте людям грубістю. Не виставляйте за двері тих, кого Ви ще не достатньо добре знаєте. Людина, що обіймає скромну посаду сьогодні, може стати впливовою особою завтра. Багато доброго забувається швидко, проте образу забуваємо рідко. Не буває людей, зовсім незначних і не вартих уваги. Час від часу давайте можливість людям бути корисними для Вас.

**Закон 23. Концентруйте свої сили.**

Зберігайте сили і енергію, нагромаджуйте і зберігайте їх в концентрованому вигляді. Немає закону більш високого і більш простого, ніж необхідність концентрувати свої зусилля для значущих дій.

**Закон 25. Створіть себе заново.**

Не приймайте ролі, які нав'язує Вам суспільство. Створіть себе заново, відшліфуйте свою індивідуальність, яка б привертала увагу і ніколи не набридала публіці.

**Закон 26. Тримайте руки чистими.**

Не спокушуйтеся на те, що Вам не належить. Настане час, коли це буде найбільшою Вашою помилкою.

**Закон 27. Грайте на потребах людей, створюючи армію власних прихильників.**

Слугуйте людям чесно і вони Вас пізнають, і відчують, що Ви такий, який їм потрібний.

**Закон 28. Розпочинайте справу без коливань, коли є на це підстави.**

Якщо Ви не переконані в тому, як піде справа, не розпочинайте її. Ваші вагання і сумніви зашкодять виконанню справи. Сміливість здобуває міста, а скромність не завжди в честі, хоча без неї немає добра і радості.

**Закон 29. Плануйте все до самого кінця.**

Якщо ж Ви продумали все до кінця, Вас не знищать обставини і ви будете знати, коли спинитися. Якщо Ви досить ясно думаєте та прораховуєте відповідно всі варіанти, то зрозумієте, що мусите бути гнучким і адаптуватися до обставин.

**Закон 35. Оволодівайте мистецтвом управління часом.**

Ніколи не показуйте, що поспішаєте, - поспіх видає невміння розпоряджатися самим собою і своїм часом. Завжди прагніть виглядати спокійно, наче Ви знаєте, що врешті-решт все прийде саме до Вас. Навчіться відійти вбік, якщо Вам час ще не прийшов, і боріться з усіх сил, коли назрів довгоочікуваний момент.

**Закон 37. Створюйте незабутні видовища.**

Користуйтеся владою символів для того, щоб об'єднати своїх підлеглих навколо єдиної мети. Люди люблять все масштабне, неправдоподібне, апелюйте їх до почуттів. Влади неможливо досягти без звернення до образів та символів.

**Закон 43. Завойовуй серця і розум оточуючих.**

Насильство породжує реакцію, яка в остаточному підсумку повернеться проти Вас. Щоб люди Вас підтримували, Ви повинні зваблювати їх. Для цього потрібно грати на їхніх індивідуальних психологічних особливостях і на їхніх слабкостях.

Якщо ігнорувати серця і розум людей, то в результаті вони Вас зненавидять.

**Закон 45. Проповідуйте потреби в змінах, проте не дуже захоплюйтеся реформами.**

Якщо Ви новачок на вершинах влади або прагнете її домогтися, розумно демонструйте повагу до старих методів роботи. Якщо зміни потрібні, надавайте їм вигляд незначного покращення існуючого.

**Закон 46. Ні в якому разі не думайте, що Ви сама досконалість.**

Здаватися кращим за інших завжди небезпечно, проте досить небезпечно думати, що Ви безгрішний та досконалий.

З точки зору заздрісника, головний гріх досконалості полягає в тому, що вона не грішить. Причини, через які потрібно бути особливо обережним із заздрісниками, у тому, що вони дуже винахідливі й знаходять нові засоби нашкодити Вам.

**Закон 47. Не заходьте далі зазначеної мети: перемагаючи, пам'ятайте, коли треба зупинитися.**

Мить перемоги - це часто момент найбільшого ризику. У розпалі перемоги самовпевненість може штовхнути Вас повз обрану мету, а зайшовши далеко, Ви наживете ворогів більше, ніж зможете перемогти. З цього приводу Наполеон Бонапарт (1769-1821) писав: "Велика небезпека народжується в момент перемоги!". Для збереження влади часто бажано використовувати хитрість і силу, щоб тримати рівновагу.

### Додаток. Зі скарбниці світової думки

Людина – міра всіх речей.

(Протогор)

Людина не може відмовитися від участі в людському діянні, що відбувається навколо неї, вона повинна діяти на своєму місці, у свій час – у цьому її всесвітнє покликання.

(О.М.Герцен)

Знання – сила.

(Ф.Бекон)

Психічні явища можуть мати соціальні наслідки лише тоді, коли вони так міцно пов'язані із соціальними явищами, що вплив тих і інших в силу необхідності поєднується.

(Е.Дюркгейм)

Обставини такою ж мірою створюють людей, якою мірою люди створюють обставини.

(К.Маркс, Ф.Енгельс)

Демократія не може бути вище рівня того людського матеріалу, їх якого складаються її виборці.

(Дж.Бернард Шоу)

Демократія – найгірша форма правління, якщо не враховувати всіх інших.

(У. Черчілль)

Кожна революція – прояв двох „абсурдів”: „абсурду” верховної влади, яка втратила здатність розумно мислити і відповідально діяти і „абсурду” вулиці – з виходом назовні ірраціональних масових інстинктів

(М.Бердяєв)

В громадянському суспільстві – кожен для себе мета, усе інше для нього ніщо. Проте без співвідношення з іншими людьми він не в змозі досягти своїх цілей у повному обсязі.

(Гегель)

Якщо від користування політичною свободою внутрішнє виховання людини зміцнюється, рівень моралі, духовності, культури підвищується – то політична свобода надана вчасно. Якщо ж навпаки – то це невідворотно призведе до нової тиранії.

(І. Льюїс)

Ніхто не зобов'язаний нічим тому, хто вважає, що він нічим нікому не зобов'язаний.

(Ж.Ж.Руссо)

Треба спочатку стати поганим громадянином, щоб потім бути добрим рабом.

(Ш.Монтеск'є)

Те, що називають громадською думкою, скоріше заслуговує назви громадських почуттів.

(Б.Дізраелі)

Якщо ви не будете займатися політикою, політика займеться вами.

(Шарль Монталабер)

Політика занадто серйозна справа, щоб довірити її політикам.

(Шарль де Голь)

Наводити порядок слід тоді, коли ще не розпочалася смута.

(Лао-цзи)

Ми змінили своє оточення так радикально, що тепер слід змінити себе, щоб жити в цьому новому оточенні.

(Норберт Вінер)

Усі політичні інститути – суть явища і втілення влади, вони каменіють і розсипаються, ледь лишень жива народна сила перестає їх підтримувати.

(Х.Арендт)

Влада є вищою мірою емоційно зараженим явищем...

(А.Ю.Мельвіль)

Пізнай самого себе.

(надпис на Делійському храмі)

Людина – міра всіх речей.

(Протогор)

Кожна людина – унікальна.

(К.Іжиковський)

“Способів роботи з людьми стільки, скільки людей”.

(Ірена Дзедзиц)

Ніхто не знає, які в нього сили, поки не спробує їх застосувати.

(Г.Гейне)

Індивід у натовпі – це піщинка серед маси піщинок, які здуває і відносить вітер.

(Г.Лебон)

Натовп, маса – це соціальна тварина, яка зірвалася з ланцюга.

(С.Московичі)

Без інстинктивного відчуття маси немає лідера.

(С.Московичі)

За певних обставин індивід діє інакше, ніж можна було б від нього очікувати і цією обставиною є його залучення до натовпу, що набуває якості людської маси.

*(З.Фрейд)*

Який би не був індивід, його розум, спосіб життя, одного його залучення до натовпу достатньо для того, щоб він почав думати, почувати, діяти інакше, ніж він робив би це сам.

*(Г.Лебон)*

Щоб влитися в натовп, зовсім не обов'язково виходити на вулицю – достатньо, сидячи вдома, розгорнути газету або включити телевізор.

*(У.Х.Оден)*

*На в ч а л ь н е в и д а н н я*  
*Бібліотека молодого державного службовця*

**Логунова Марія Миколаївна**  
**Соціально-психологічні**  
**аспекти**  
**управлінської діяльності.**

Київ, видавництво.....  
 Оформлення серії.....  
 Відповідальний за випуск.....  
 Редактор *Л.О. Воронько*  
 Коректор *М.В. Зотова*  
 Комп'ютерна верстка.....

Підписано до друку....2006 р.  
 Формат 60\*84 1/16. Тираж...пр.  
 Обл.-вид. арк.. ..... Ум. друк. Арк.. .....  
 Гарн. ....

Видавництво.....

Видруковано з оригінал-макета у видавництві.....