Є. І. Ходаківський
Ю. В. Богоявленська
Т. П. Грабар

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

ПІДРУЧНИК

5 видання
ПЕРЕРОБЛЕНЕ ТА ДОПОВНЕНЕ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

ПІДРУЧНИК

5-те видання, перероблене та доповнене

За редакцією
заслуженого діяча науки і техніки України,
доктора економічних наук, професора Ходаківського Є. І.

Затверджено
Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих
навчальних закладів

Київ
«Центр учбової літератури»
2016

УДК 159.98(075.8)
ББК 88.5я75
Х-69

Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист №1.4/18-Г-2240 від 14.12.2007 р.)

Рецензенти:

М. К. Орлатий – доктор економічних наук, професор Академії державного управління при Президентові України;
В. К. Данилко – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Житомирського державного технологічного університету, академік АЕН України;
М. М. Заброцький – кандидат психологічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки і психології Житомирського ІППО.

Ходаківський Є. І. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп.
Х-69 [текст] Підручник. / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 492 с.

ISBN 978-617-673-462-8

Підручник підготовлено колективом науковців вищих навчальних закладів. У праці висвітлені соціонічні принципи інтегративності трудових колективів, соціоітеграційні аспекти формування особистості високопрофесійного менеджера, синергійні концепції психології управління, методику управління конфліктною ситуацією. Викладено прикладні аспекти психокомунікації, психології управління поведінкою та дисципліни персоналу, безпосередньо психології праці, праксеологічні кластери. Запропоновано психоінформативні засади менеджменту, проаналізовано зміст соціально-психологічної роботи сучасного управлінця з урахуванням тенденцій до групової самоорганізації та психологічних особливостей управління.

З використанням методологічного апарату синергетики та синтелектики наведені сучасні досягнення в психології управління, що ґрунтуються на соціоінтеграції, психоінформатиці, конфліктології, гештальтпсихології, біхевіоризмі, психотерапії, праксеології та гештальтній технології формування Проведіння. Висвітлено концепції людиноетичних та гуманістичних засад управління на підставі наукових розробок вчених-людинознавців: Кароля Войтили, Карла Густава Юнга, Дейла Карнегі, Збігнева Пщоловського, Вірджинії Сатір та інших, визначено їх роль у психології управління.

Підручник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, які вивчають курси «Психологія управління», «Психологія праці», «Управління персоналом», «Менеджмент організацій», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Конфліктологія», магістрів, аспірантів, викладачів, а також може бути корисним для широкого загалу читачів: економістів, менеджерів, науковців, урядовців, релігійних діячів, представників неурядових громадських організацій, політиків, соціальних та педагогічних працівників.

Іл.: 52. – Табл.: 26. – Бібл.: 98 назв.

© Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П., 2016.
© Центр учбової літератури, 2016.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА..... 6

Розділ 1. Наука психологія, психологія управління, психологія управління людиноповедінкою..... 9

Розділ 2. Професіограма менеджера..... 14

Розділ 3. Концепція діючої особистості..... 21

Розділ 4. Управління конфліктною ситуацією..... 24

4.1. Передконфлікти і причини конфліктів..... 26
4.2. Діагностика динаміки конфліктів..... 27
4.3. Шляхи подолання конфліктів..... 31
4.4. Формування взаємовідносин у групі..... 35

Розділ 5. Психоінформатика і сучасна типологія..... 41

5.1. Використання психоінформативних знань у менеджменті..... 45
5.2. Характеристики соціотипів..... 56

Розділ 6. Сучасні теорії мотивації праці..... 83

6.1. Загальні теорії..... 83
6.2. Змістовні, процесійні теорії мотивації праці та їхнє застосування.....100
6.2.1. Змістовні теорії мотивації.....103
6.2.2. Процесійні теорії мотивації..... 113
6.3. Теорія раціональних рішень..... 119
6.4. Біхевіористична модель групової мотивації..... 125

Розділ 7. Зміст соціально-психологічної роботи менеджера.....137

Розділ 8. Різновиди психотерапії..... 141

Розділ 9. Неврози та психологічні кризи..... 143

Розділ 10. Емоції.....147

Розділ 11. Стрес та мінімум стресу.....153

Розділ 12. Нейролінгвістичне програмування.....159

Розділ 13. Гіпноз і сугестія (навіювання).....170

Розділ 14. Морально-етичні принципи управління.....179

Розділ 15. Основи соціоінтеграції..... 201

15.1. Основні поняття соціонІки..... 201
15.2. Методика побудови соціонічної моделі особистості.....210
15.3. Соціонічна методологія.....215
15.3.1. Соціотип «Дон Кіхот»..... 216
15.3.2. Соціотип «Дюма».....219
15.3.3. Соціотип «Гюго».....224
15.3.4. Соціотип «Робесп’єр».....228
15.3.5. Соціотип «Гамлет»..... 233
15.3.6. Соціотип «Горький»..... 240
15.3.7. Соціотип «Жуков»..... 245

15.3.8. Соціотип «Єсенін»....252
15.3.9. Соціотип «Наполеон»....258
15.3.10. Соціотип «Бальзак»....264
15.3.11. Соціотип «Джек Лондон»....270
15.3.12. Соціотип «Драйзер»....276
15.3.13. Соціотип «Штірліц»....282
15.3.14. Соціотип «Достоєвський»....289
15.3.15. Соціотип «Гекслі»....294
15.3.16. Соціотип «Габен»....300
15.4. Інтертипні відносини....306

Розділ 16. Праксеологічні кластери....321

Розділ 17. Основи групової самоорганізації....336

17.1. Причини некомпетентності та Методи боротьби з нею....338
17.2. Система групової самоорганізації та основні соціальні функції....342
17.3. Групова компетентність....344

Розділ 18. Public Relations (ПР)....348

18.1. Джерела та історія розвитку ПР....348
18.2. Система ПР....351
18.3. Основні поняття ПР....353
18.4. Основні дії пр....356
18.5. Основні напрямки ПР....358

Розділ 19. Маніпуляція суспільною свідомістю (МСС)....369

19.1. Основні положення МСС....369
19.2. Джерела МСС: Теорія А. Грамші....374
19.3. Образ маніпулятора і «чорні» технології....376
19.4. Знакові системи....383
19.5. Ознаки прихованої маніпуляції....388
19.6. Правила поведінки, що зменшують вразливість до МСС....394

Розділ 20. Психологія реклами....399

20.1. Сенсорно-психологічні інтекції (прагнення)....399
20.2. Психологія суб’єктивної семантики....402
20.3. Сугестивний вплив на людину....404

Розділ 21. Синергійні концепції в психології управління....409

21.1. Синергійні концепції цілісності....409
21.2. Управління на основі «слабких сигналів»....424

Розділ 22. Теорія особистості та міжособистісна сумісність....429

Розділ 23. Людиноетичні аспекти управління....439

23.1. Прийом і звільнення працівників....439
23.2. Делегування повноважень....445

Розділ 24. Праксеологія у парадигмі синергетики....463

Розділ 25. Основні принципи формування Провидіння....476

ПІСЛЯМОВА....483

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....485

«Поводьтесь з людьми так,
як Ви хотіли б,
щоб вони поводились з Вами».

Ісус Христос

ПЕРЕДМОВА

Один із найбільших вагомих пріоритетів розвитку суспільства пов’язаний із соціально-економічними проблемами, що стають все більш актуальними з часів наукової революції XIX-XXI ст., яка виявила *колосальну проблему фундаментального протистояння людини та її космопланетарного оточення.* Найбільш рельєфно дух цього протистояння ілюструється висловом Френсіса Бекона (22.01.1561 – 09.04.1626) – відомого англійського філософа-емпірика, який вважав, що «природу варто (...) змусити видати свої таємниці вченим; її потрібно перетворити на рабу, обмежити і керувати нею».

Зрозуміло, що у масштабі всього людства такий хижацький умонастрій здатний породити життєву стратегію, засновану на однобічному контролі, силі та суперництві. Вона протиставляє лінійний прогрес й необмежений ріст, коли матеріальна вигода і збільшення національного доходу розглядається як основний критерій добробуту і міра життєвого рівня.

Ідеологічна, соціально-політична та світоглядна стратегії, що випливають з такої життєвої позиції й поведінки, невблаганно приводять людину до серйозного конфлікту з її власною цілісною природою, з фундаментальними законами Всесвіту, де всі живі та неживі системи залежать від дотримання оптимальних параметрів, а максимізація у процесі реалізації певних цілей, яка поширюється у новий час історії людства – це неприродна й небезпечна стратегія.

У Всесвіті, який онтологічно ґрунтується на принципі цілісності, така стратегія вимагає необоротного лінійного руху й необмеженого росту, що у перспективі означає повне виснаження невідновлювальних природних ресурсів, особливо корисних копалин і енергоносіїв, нагромадження токсичних відходів, які забруднюють повітря, воду і ґрунт – усі життєво необхідні умови для підтримки життя.

Вище окреслений підхід до життя утверджує суперництво і дарвінівський постулат «виживання найбільш пристосованих» («війна всіх проти всіх») як здоровий принцип існування, що заперечує усвідомлення цілісності світу та виключає поширення різних форм соціальної й економічної кооперації та творчої співпраці, пізнання й освоєння *синергійної цілісності Всесвіту* та *єдності всіх форм його існування* – саме те, що, як ми вважаємо, є головними пріоритетами соціально-економічного розвитку нашої держави.

Завдяки осягненню *фундаментальної цілісності світу* та її переживанню у повсякденному житті для людини стає можливим одержувати інтенсивне задоволення у кожен момент життя і в кожній звичайній ситуації – від їжі, людських контактів, праці, мистецтва до прогулянок на природі. Це значною мірою зменшує постійне прагнення людської істоти до помилкових надій та складних цілей, у неї зростає здатність насолоджуватись своїм життям, пробуджується інтерес до нього в цілому і до кожної його форми окремо, що супроводжується виникненням глибокого осягнення духу планетарної екології, формується інтегральне бачення світу. Це призводить до «добровільної простоти», що може розумітися як вираження глибокої мудрості.

У наш архіскладний час стає очевидним, що надія на політичне, соціальне й економічне подолання нинішньої всесвітньої духовної та економічної кризи має випливати із стану синергійності, цілісності людини та її соціально-космопланетарного оточення, що переборює безнадійну установку «вони проти нас», котра породжує лише маятникові зрушення, що полягають у зміні ролей гнобителів і гноблених.

Процеси глобалізації, і особливо – в інформаційній, соціальній, економічній та екологічній сферах – ставлять на перше місце абсолютно нові задачі виживання людської цивілізації. По-перше, в багатогранному і багатопараметричному сучасному світі кожне рішення, кожен біт інформації може вплинути на всю цивілізацію (ефект «метелика»), тому таке рішення повинно бути дуже виваженим і стократно змодельованим. По-друге, необхідна нова філософія – філософія спільного виживання, в якій будуть закладені і дотримуватись відповідні принципи і норми у відношенні та ставленні людей один до одного, і до оточення.

Зараз стає зрозумілим, що соціально-політичний і економічний розвиток будь-якої держави обов’язково має супроводжуватися збереженням і відновленням довкілля, розвитком психологічної та соматичної цілісності людини (котра сприймається як мета і вища цінність, а не як засіб), інакше під загрозу ставиться життєдіяльність суспільства в цілому і кожної людської особистості зокрема. Ключовим принципом взаємодії людського суспільства й природи мають бути не споживацтво й насильство, а *гармонійне*, синергійне, ко-еволюційне спілкування.

Розвиток синергетичної системи передбачає проходження через каскад біфуркацій, і якраз точки біфуркації – кризові точки, з одного боку, руйнують попередні структурні утворення в системі, а з іншого – створюють умови для побудови нових структурних утворень, більш адаптованих до нових умов.

І історичний досвід, і аналіз модельних експериментів показують, що подальший розвиток суспільства найкраще реалізовується через високу самоорганізацію соціально-економічної системи. А це можливо лише через всебічну демократизацію і розвиток громадянського суспільства.

Синергетична самоорганізація через становлення громадянського суспільства веде до гармонізації суспільних відносин і розвитку особистості.

На нашу думку, вирішенню багатьох із вказаних та спектру інших проблем буде допомагати цей підручник. В ньому основний акцент зроблено саме на гармонізацію управління людиноповедінкою на засадах людськості, моральності, гуманізму.

На цьому ж підґрунті повинна статися нова роль науки – «Психологія управління». І в першу чергу (наука) повинна позбутися переважно технократичного вектору. Оскільки ще видатний класик Дейл Карнегі наголошував, що навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько 15-ти відсотків фінансового успіху, досягнутого спеціалістом, слід віднести на рахунок суто технічних знань, і близько 85-ти – за рахунок особливостей його характеру, здібностей керувати людьми і вмінь у людській інженерії.

У сучасній практиці ми часто звертаємось до простого прикладу: перед запуском будь-який космічний екіпаж багаторазово тестується на психологічну сумісність, а також моделюється його поведінка у всіх можливих і неможливих ситуаціях, штатних і нештатних. Тому будь-який «екіпаж», під яким ми розуміємо сучасні колективи, зобов’язаний пройти тест на сумісність. Крім того, сьогодення вимагає нових підходів до управління – таких, що базуються на взаємній повазі, взаємній довірі, взаєморозумінні. Тому авторитарні підходи – поза актуальністю! Згадаймо Євангелія від св. Матвія: «Що користі людині, яка покорить весь світ, а душу свою занапастить?». Лібералізм,

демократія – основні джерела оновлення сучасних управлінських вмінь, безвідносно рівня їх прикладання.

І саме тому у цьому підручнику значно розширено коло питань, що пропонуються структурно-логічною схемою викладання дисципліни, та презентовано найсучасніші розробки з теоретичних знань, прикладних вмінь і напрямів міждисциплінарного характеру. Така побудова збагачує і саму працю і вітчизняну науку.

У підручнику основне навантаження спрямовано на психологічні аспекти управління, тобто на психічно керовану діяльність людини, що знайшли своє відображення в змісті соціально-психологічної роботи менеджера, в застосуванні морально-етичних принципів управління, знанні і використанні основних положень психотерапії. Синергетичним контекстом сучасної «Психології управління» є концепції цілісності, а також розглянуті основні положення соціопсихоінформатики, без поєднання яких управлінська діяльність людини сьогодні не можлива.

Автори

Розділ 1

НАУКА ПСИХОЛОГІЯ, ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДИНОПОВЕДІНКОЮ

В загальному розумінні термін «психологія» є похідним від грецького «psyche» – душа, «logos» – наука, поняття, учення, тобто це наука про душу. Це порівняно молода наука. Витоки її починаються з філософії ще з часів Аристотеля. Але лише у 1845 році англійський філософ Стюарт Мілль одним із перших запропонував відокремити психологію від філософії і розглядати її як науку.

Адепти нової науки, перші психологи предмет її вивчення поєднують із явищами свідомості, самосвідомості, усвідомленнями, а об'єктом її розгляду є внутрішній світ людини, що продукує її поведінку.

Сучасні вітчизняні психологи предмет науки висвітлюють як вивчення психічних процесів, властивостей і стану особистості. Або, це наука про факти і механізми психіки як утворюваного в мозку образу дійсності, на основі, і за допомогою якого здійснюється управління поведінкою й діяльністю, що завжди у людини мають особистісний характер.

Сучасна психологія є складною системою різноманітних галузей цієї науки, що вирізнились у процесі її історичного розвитку, і тісно пов'язані між собою.

Фундаментальною основою розвитку всіх галузей і розділів психологічної науки є загальна психологія – назва, що вживається для характеристики найзагальніших закономірностей, які вивчаються психологією, методів вивчення, якими вона користується, дотримується, основних наукових понять, що увійшли до її термінології [19].

Коротко вникаючи в екскурс структури загальної психології, слід відділити такі складові напрями її формування:

- природничо-науковий, що включає біхевіоризм (Х. Мюнбрирберг), гештальтпсихологія (М. Вертгеймер, В. Вундт), когнітивна психологія і теорія поля (К. Левін);
- гуманістичний: В. Дільтей, В. Франкл, К. Роджерс, А. Маслоу та інші;
- психологічна теорія діяльності: вчення З. Фрейда, К. Юнга, Л. Виготського та інших.

Зазначені напрямки концентровано виражені в психологічній практиці і, зокрема, у психоаналізі, трансакційному аналізі, гештальт-терапії, клінічній психології, нейролінгвістичному програмуванні (NLP), трансперсональній психології, аналітичній психології.

На ґрунті загальної психології, в процесі становлення та зрілості її шкіл і течій, гібридизуючи із соціологією, політологією, педагогікою та на замовлення потреб менеджменту, народилась галузь **психологія управління,** що найбільш стисло характеризується як **галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.**

Ця психологічна дисципліна послуговується знаннями і багатьма методологічними прийомами не лише загальної психології, а й психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихології.

Предмет психології управління чітко і досі не визначений, оскільки залежить від генезису знань як загальної психології, так і науки управління і, зокрема, соціології управління.

У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (середи VI ст. до н.е. – середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX ст. – початок XX ст.).

3. Зародження психології управління як самостійної науки (20-30-ті роки XX ст.) [48].

В Україні науково обґрунтований погляд на сутність і предмет цієї дисципліни викристалізувався у другій половині 80-х років XX ст. Управління стали розглядати як цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший.

Напевно, це пов’язано з появою на світовому горизонті наукових знань про системні дослідження, теорію змін та синергетику.

Управління, під час якого відбувається регулювання різних відносин між спільнотами людей, почали розглядати в технічному (управління технічними системами — машинами, виробництвом), економічному, соціальному аспектах.

Кожен із них передбачає участь людини в процесі управління. Особистісний чинник – важливий психологічний компонент, що наділяє індивідуальними особливостями будь-яку діяльність. Якісно нові процеси в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх технічної компетентності, здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, уміння використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, які дотримуються різних принципів і цінностей. Керівник як особистість повинен впливати на ефективність використання природних і суспільних ресурсів, здійснювати перспективне і поточне планування, підвищувати культуру праці, регулювати взаємини у колективі тощо.

Підвищення уваги до психології управління, попиту на її наукову та прикладну продукцію зумовили динамічний розвиток цієї галузі знання.

При цьому сформувались наступні підходи до визначення предмету психології управління.

Інженерно-психологічний підхід – у межах предмета інженерної психології, розширеного за рахунок соціотехнічних систем. До предмета психології управління зараховуються психологічні особливості процесів переробки й генерування інформації, структури та елементів управлінської діяльності, організація управлінської праці.

Соціально-психологічний підхід. Предметом психології управління вважають соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва.

Суб’єкт-об’єктний підхід – розвиток психології управління пов’язаний з тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників.

Психологія управління, згідно із суб’єкт-об’єктним підходом, покликана досліджувати психологічні особливості суб’єкта управління – керівника (прийоми та методи здійснення управлінської діяльності, характеристики його особистості тощо) та об’єкта управління (персоналу організацій), які мають бути враховані в процесі реалізації управлінських відносин.

Отже, за теперішнім тлумаченням, психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людсь-

кого і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління зосереджується саме на психологічних аспектах управлінської діяльності. Американський інженер Ф.-В. Тейлор, зачинатель цієї галузі знання, дав їй назву «науковий менеджмент», тобто «наукове управління».

Поняття «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми», а в сучасній теорії і практиці соціального управління – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством. Оксфордський словник англійської мови подає такі його трактування:

1) спосіб, манера спілкування з людьми;
2) влада та мистецтво управління;
3) особливі вміння й адміністративні навички;
4) орган управління, адміністративна одиниця.

Нерідко поняття «управління» і «менеджмент» ототожнюють, зважаючи на те, що в словнику сучасної англійської мови «менеджмент» перекладено як «управління», «завідування», «вміння володіти», «керівництво», «дирекція», «адміністрація» тощо. Отже, поняття «менеджмент» вужче за поняття «управління» і позначає лише один із видів управління, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівники-виконавці», включаючи колективних суб’єктів управління. Інколи «менеджмент» трактують як керівництво колективом людей, ефективні взаємини між особистостями, які обіймають певні посади, тобто як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

Таким чином, управління передбачає керівництво людьми і відносинами між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію й організацію їх діяльності, ефективне використання всіх засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань організації раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом.

Останнім часом, в зв’язку з широкою експансією менеджменту, як презентабельної галузі практичного управління, в управлінський ієрархії піднесено фігуру менеджера: він і суб’єкт, що виконує управлінські функції, спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах, і особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

А в когнітивній соціоніці – він (менеджер) інтегратор, – головна особа.

І в цій послідовній увазі до менеджменту виникло відгалуження від психології управління, що іменується як «психологія менеджменту».

Психологія менеджменту розглядається як міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є вивчення і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій в умовах ринкової системи господарювання.

При цьому предметом дослідження виступають психологічні явища в діяльності організацій, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.

До цих чинників належать:

1) психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, включаючи вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;

2) пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінку та добір менеджерів для потреб організації;

3) оцінка та поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, включаючи удосконалення стилю і культури ділових взаємостосунків у фірмі;

4) психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи розробку фірмової кадрової політики і створення дійових механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою.

За визначенням В.С. Лозниці, психологія менеджменту – це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображені в діяльності менеджерів і знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки.

У психології управління одним із стрижневих є поняття «людський чинник» – усе те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість позначуваного цим поняттям феномену зумовлена особливою роллю людини та її можливостей у процесі управління різними об’єктами (від малого підприємства, яке часто об’єднує невелику кількість людей, до концерну або корпорації). Чим складніша форма управління, тим вищі вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів (від сприйняття та уваги – до відповідальності за людське життя). Людський чинник є дуже важливим там, де з особливою увагою ставляться до використання психологічних та психофізіологічних властивостей людини.

Як бачимо, в статичній структурі науки «Психологія управління» першим, пріоритетним і домінантним в динаміці є знання про психіку людини, та похідним від першого – управління психікою людини, що продукує її діяльність.

Отже, сутністно науку «Психологія управління» слід трактувати як «Психологія управління людиноповедінкою». Сенс застосування такої назви викладено в материнській основі науки, тобто «Загальній психології».

Відома в психології схема: якщо є наукове знання про Людину, то можна з допомогою цього знання заволодіти її поведінкою. А предметом психології є психічна керована діяльність.

Визначення назви «Психологія управління людиноповедінкою» не розділяє на праву та ліву частини «Психологію управління». Слід зазначити, що в численних наукових підручниках і посібниках із цього предмету переважний акцент надається технократичній частині «управління», тоді як «психологічна» втрачає свою яскравість і гармонізує предмет науки, доповнюючи її структуру вагомими психологічно-управлінськими аргументами.

Серед них, безумовно, гештальтпсихологія та нейролінгвістичне програмування, як побудова оптимістичних програм та позитивного досвіду поведінки людини, біхевіоризм, як застосування мотиваційних чинників відповідно стимулів, очікувань і реакції (валентності), соціопсихоінтеграції, – при побудові організацій, колективів і груп.

А головний сенс використання системи знань про психологію управління людиноповедінкою полягає в максимальному наближенні такої системи дій до задоволення потреб Людини – основного суб’ єкта і об’ єкта управління, що відповідає суті і змісту праксеологічного підходу в управлінні та психології, як максимальної адаптації управлінських рішень до сподівань, бажань, намірів та задоволення цілей як окремих індивідуумів, так і груп, колективів осіб.

Резюме

Психологія управління має витоки з порівняно молодої науки – психології (науки про душу) – та є її галуззю.

У процесі свого самостійного становлення та розвитку вона пережила декілька історичних періодів. У кожному періоді передбачалась участь людини в процесі управління. Дана засада обумовила виникнення різних підходів до визначення предмету психології управління: інженерно-психологічний, соціально-психологічний, суб'єкт-об'єктний.

Психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Відтак, вона є тісно пов'язаною з менеджментом. Новою галуззю психології управління виступила психологія менеджменту.

Менеджмент часто ототожнюється з управлінням. Дані поняття дійсно потрібно розглядати у нероздільній єдності, але при цьому зважати на вузькість поняття «менеджмент».

У контексті піднесення пріоритетної ролі людини в управлінському процесі виник новий напрям – психологія управління людиноповедінкою. Праксеологічне обарвлення даного поняття дозволяє максимально адаптовувати управлінські рішення до потреб життєдіяльності людини.

Основні поняття

Психологія
Предмет психології
Загальна психологія
Психологія управління
Предмет психології управління
Підходи до визначення предмету психології управління
Менеджмент
Управління
Психологія менеджменту
Психологія управління людиноповедінкою

Питання

1. Наведіть визначення поняття «психологія» та назвіть її засновника, як науки?
2. Визначте предмет психології?
3. Назвіть основні складові напрями формування загальної психології.
4. Наведіть визначення поняття «психологія управління».
5. Охарактеризуйте періоди формування психології управління.
6. Визначте основні підходи до визначення предмету психології управління.
7. Наведіть визначення поняття «менеджмент».
8. Визначте відмінність у визначенні понять «менеджмент» і «управління».
9. Визначте та охарактеризуйте психологію менеджменту.
10. Що забезпечує застосування праксеологічного підходу у психології менеджменту?

Розділ 2

ПРОФЕСІОГРАМА МЕНЕДЖЕРА

Менеджер – людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин.

Менеджер відповідає за отримання результатів від роботи інших людей, які працюють індивідуально або об'єднані у групи.

Організація не може існувати без менеджерів, адже саме вони забезпечують виконання її місії, основного призначення, визначають необхідність і встановлюють взаємодію між окремими організаціями і діями всередині організації. Менеджери розробляють стратегії поведінки організації в середовищі, що змінюється, та забезпечують урахування інтересів тих осіб і організацій, які контактують і контролюють діяльність організації.

Менеджер є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням, формально та неформально відповідає за результати її діяльності. Він офіційно представляє організацію у зовнішньому оточенні під час проведення офіційних заходів.

Менеджери в організації, які є суб' єктами здійснення управлінської діяльності, грають низку різноманітних ролей.

1. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Вони полягають у тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, коригує, координує діяльність. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер; він же несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення. Менеджер повинен не лише визначити оптимальне вирішення певної проблеми, а взяти на себе ризик, наважитись прийняти рішення.

2. Інформаційні ролі.

Вони полягають у тому, що менеджер отримує, збирає інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище, розповсюджує інформацію у вигляді фактів та нормативних настанов, а також роз'яснює політику, основні цілі організації, тобто виступає її представником. Результати роботи залежать від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки ясно і чітко доводить інформацію до членів організації.

3. Міжособові ролі.

Менеджер виступає у ролі керівника, що формує стосунки у середині організації та поза її межами, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля, виступає у якості з' єднуючої ланки перед вищим керівництвом, споживачами, постачальниками і навпаки, представляє всіх перед членами колективу, яким керує. Менеджер повинен йти попереду та вести за собою своїх підлеглих, користуватись їх довірою і повагою, тобто бути лідером.

Залежно від позиції менеджера в організації, завдань, які він вирішує, та функцій, які реалізує, наведені ролі можуть бути притаманні їм більшою або меншою мірою, хоча кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником відносно певної організації.

Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, знати економіку і маркетинг, інформаційні технології, вміти планувати, прогнозувати розвиток діяльності своєї фірми. Не менш важливо бути спеціалістом у роботі з людьми:

- уміти будувати взаємовідносини з підлеглими, між підприємством та клієнтами, з іншими підприємствами;
- приймати рішення в складних ситуаціях, що швидко змінюються, чітко, дохідливо формулювати свої думки.

Менеджер обирає лише правильний варіант рішення. Його діяльність – найвищий творчий акт.

Менеджер повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини.

Психологічна культура включає три необхідні елементи:

1. Пізнання себе й іншої людини.
2. Уміння спілкуватися з людьми.
3. Регулювати свою поведінку.

Досліджуючи політичні, соціальні, економічні та психологічні сили, які діють у розвинутих країнах, вивчаючи вплив цих сил на тих, хто займає управлінські посади, можна зробити корисні узагальнення про мінливість змісту роботи керівника. Ці узагальнення [4; 8] дають змогу передбачити ті здібності та вміння, які вимагаються від умілого менеджера у теперішній час і в майбутньому.

Успішність менеджера залежить від рівня управлінської майстерності, досвіду.

Управлінську майстерність визначають:

1. здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації;
2. уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення;
3. уміння правильно розподіляти роботу та завдання, вибирати оптимальну техніку та засоби, передбачувати розвиток ситуації;
4. спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в межах виділеного бюджету, компетентно виконувати завдання;
5. здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми;
6. логічно і доступно видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки.

З узагальнень практики можна виокремити **одинадцять найважливіших якостей менеджера**, які впливають на управлінську діяльність:

1. Здатність ефективно управляти собою та своїм часом.
2. Здатність усвідомлювати свої особисті цінності.
3. Визначення цілей роботи, що виконується, і своїх власних цілей.
4. Постійне особисте зростання і розвиток.
5. Здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми.
6. Винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації.
7. Впливовість на оточення, без застосовування прямих наказів.
8. Використання нових сучасних управлінських методів.
9. Уміле використання людських ресурсів.
10. Уміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів та оволодінні практичними навичками роботи.
11. Уміння створювати та удосконалювати групи, які здатні ставати винахідливими і результативними у роботі.

Це узагальнені здібності та якості, якими повинен володіти менеджер. Але якщо детально розглядати це питання, то якості та риси керівника, який досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні.

Психологічні риси керівника:

1. Прагнення до лідерства, здатність до керівництва.
2. Сильні вольові якості.
3. Готовність до розумного ризику.
4. Прагнення успіху, честолюбство.
5. Здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях.
6. Самодостатність особистості.
7. Комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогнозування).
8. Уміння протистояти стресу.
9. Адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

Інтелектуальні риси керівника:

1. Прагнення до постійного самовдосконалення.
2. Схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних.
3. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність), а також професійна предметність (знання деталей та тонкощів управління).
4. Мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення.
5. Здатність до самоаналізу.
6. Уміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним.
7. Психологічна освіта.

Професійні риси керівника:

1. Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, інформаційних технологій.
2. Глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки.
3. Схильність та здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємництві.
4. Уміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати (але не публічно!).
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення за тих умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація та цілі не чіткі або сумнівні.
6. Уміння ефективно та раціонально розподіляти завдання і відводити на них оптимальний час.
7. Діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні риси керівника:

1. Уміння враховувати політичні наслідки рішень.
2. Схильність керуватися принципами соціальної справедливості.
3. Уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків із рівними собі людьми.
4. Тактовність та ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми.
5. Уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори та опором знизу).
6. Уміння брати на себе відповідальність.
7. Беззастережне виконання правил, які схвалені організацією.
8. Уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Щоб неуспішно чи неефективно керувати, інколи достатньо однієї або декількох рис чи вад керівника. І тому цей період керівництва стане значно коротшим, через такі вади:

1. Манія величі, ілюзорна віра у свою непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися долями інших людей.
2. Надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти шахрай, то всі навкруги схожі на тебе.
3. Амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточенням.
4. Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.
5. Невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну.
6. Невміння або небажання бути відвертим та привітним із своїми підлеглими.
7. Невіра в здібності своїх підлеглих.
8. Безпосереднє керування роботою, замість того, щоб правильно розподілити її між підлеглими.
9. Тримання всіх гілок управління в одних руках, прийняття рішень за підлеглих і тим самим відсутність стимулювання їхньої ініціативи.
10. Невіра у професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.
11. Виконання передусім знайомої і приємної роботи.
12. Невміння розподіляти стратегію та тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

Дуже важливим для керівника в управлінській діяльності є те, щоб він у своїй фірмі був лідером.

Лідери це люди, які роблять правильні речі.

Керівники ж роблять речі правильно.

Різниця між цими поняттями велика. Коли ви думаєте про правильні речі, ви думаєте про майбутнє, про стратегічність мети, можете навіть помріяти. Але коли ви обмірковуєте, як зробити те чи інше правильно, ви думаєте про контроль. Ви думаєте, як це зробити. Лідери не обтяжуються такими питаннями, як: ЩО? і НАВІЩО?

За Бенісом, характер лідера складається з:

Лідер = компетентність + амбіційність + цілісність

Лідера визначають п’ять характеристик:

1. Бізнес-освіченість.
2. Концептуальні здібності (творчий, винахідливий інтелект).
3. Попередній досвід.
4. Якість судження (прийняття швидких та правильних рішень за недостатньої інформації).
5. Уміння працювати з людьми (зацікавити їх, повести за собою і дати нагоду їм розкритися; мужність підібрати людей, які не «піддакують», а висловлюють за потреби власну, нехай навіть протилежну, думку).

Яким повинен бути лідер? (рис. 2.1).

Головним покликанням лідерів у третьому тисячолітті буде вивільнення інтелектуальної енергії своїх співробітників. Лідери повинні створити у своїх організаціях таку атмосферу, щоб люди фонтанували в ній ідеями, інноваціями, цікавими теоріями. Якщо раніше чітко налагоджену організаційну структуру часто порівнювали із симфонічним оркестром, який скоряється кожному помаху руки талановитого диригента, то сьогодні доцільніше співставлення з джаз-бендом. Чим більше імпровізацій, тим краще.

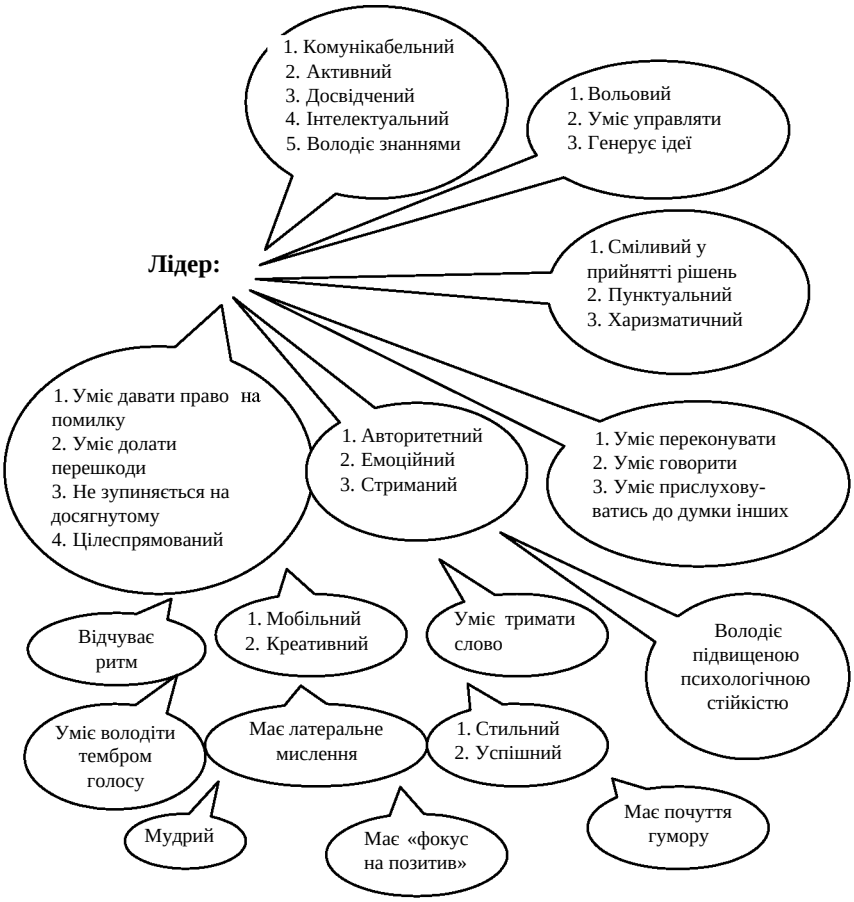


Рис. 2.1. Портрет лідера

Професор Беніс дає короткий курс порад, як стати справжнім лідером:

- будьте самим собою;
- визначте, що вам краще за все вдається;
- оточіть себе професіоналами і поводьтеся з ними так, як би воліли, щоб поводились з вами;
- будьте не диктатором, а диригентом;
- визначтеся з однією – двома головними цілями;
- порадьтеся із співробітниками, як краще досягти наміченого;
- похваліть їх за це.

Щоб виховати у собі риси та якості, які впливають на ефективність управлінської роботи, менеджеру постійно і систематично потрібно працювати над собою. Цьому сприятиме розробка **особистого плану розвитку.**

Особистий план розвитку повинен бути:

- конкретним;
- реальним.

Він має мобілізувати всі ваші здібності і вимагати від вас повної віддачі. Декілька основних правил, перевірених на практиці, допоможуть вам у розробленні такого плану:

1. Поставте перед собою чітке завдання.

Люди іноді зазнають невдачі, тому що слабо уявляють собі мету, до якої прагнуть. Намагайтеся подумки уявити для себе кінцевий результат, якого ви бажаєте досягти, і запишіть його детальніше.

2. Визначте, за якими ознаками ви будете робити висновок про успіх.

Завдання стають кориснішими, якщо їх можна виміряти. Людині, яка прагне схуднути, часто допомагає графік, що висить на стіні і показує зміни ваги. Той самий принцип застосовують і для удосконалення ділових якостей людини.

3. Будьте задоволені скромним прогресом.

Часто говорять, що великий дуб зростає з малого жолудя. Імпульсивна людина, яка хоче змінити себе за мить, рідко досягає цього.

4. Ризикуйте у незнайомих ситуаціях.

Часом, потрібно вибирати між ризиком та поверненням у безпеку. В той же час, невизначеність нової ситуації є негативним чинником і гальмує прогрес.

5. Пам’ятайте, що своїм розвитком керуєте, головним чином, ви самі.

У кінцевому рахунку, кожен самостійно відповідає за свій розвиток. Особиста ефективність вимагає, щоб ви навчилися відповідати за своє власне життя.

6. Ваша зміна може викликати занепокоєння оточення.

Підвищення особистої ефективності приводить до успіхів і зростання вашої компетенції, це може викликати заздрість або ворожість оточення.

7. Не втрачайте можливостей.

В той час, коли ви працюєте над особистим планом розвитку, можуть виникнути нові можливості. Можна поліпшити стосунки з оточенням, створити колективи, просунути вперед справи, встановити нові контакти. Уміння розпізнавати та використовувати можливості вирізняє людей, які працюють над собою.

8. Будьте готові вчитися в інших.

В оточення можна багато чому навчитися. їхній підхід, ставлення до роботи, навички заслуговують уваги, щоб довідатися про причини їхніх успіхів або невдач.

9. Учіться на своїх невдачах та помилках.

Якщо ви помиляєтесь в чомусь, будьте готові визнати це. Розглядайте свої невдачі та помилки як зворотній зв’язок із практикою, вчіться на них.

10. Розберіться у політиці вашого підприємства.

У діяльності кожної організації є політичні аспекти, тому потрібно вміти передбачити наслідки цього.

11. Беріть участь у відвертих дискусіях про свої погляди та принципи.

Сталі погляди, переконання та забобони можна змінити, якщо винести їх на відкрите обговорення та відверто проаналізувати. Виділіть людей, із якими вам важко спілкуватися – їх думки, що розходяться з вашими, можуть виявитися особливо стимулюючими.

12. Приносьте користь організації, де працюєте.

З багатьох точок зору, відносини між людиною та організацією – це угода, з якої кожна сторона намагається здобути якомога більше прибутку. Якщо ви не приносите помітної користі, то нерозумно розраховувати, що вам нададуть великі можливості.

13. Визначте реальні терміни.

Удосконалення ділових якостей відбувається безперервно. Зміни вимагають постійної уваги та реалістичних термінів виконання.

14. Слова не повинні розходитися із справами.

Про вашу компетентність люди будуть судити не за словами, а за справами.

15. Отримуйте задоволення від свого розвитку.

Навчання відбувається успішніше, коли можна отримати задоволення, адже через незадоволення цілей ви легко можете втратити дух ентузіазму й зацікавленості. Найпродуктивніший для навчання такий клімат, який примушує долати справжні перешкоди і дає шанси на успіх.

Резюме

У структурі діяльності менеджера слід дотримуватись його «професіограми». її використання дозволить підвищити якість реалізації функції управління та, відповідно, професіоналізм менеджера.

При цьому слід зважати на найважливіші якості та риси, якими повинен володіти менеджер, щоб досягти успіху, а саме: психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні.

В управлінській діяльності бажано, щоб менеджер був лідером. Адже лідерство – природна, вроджена риса, менеджерство – набута, вихована. Можна бути гарним менеджером, але не вміти вести за собою людей, «запалювати» їх. А лідер може виховати у себе якості та здібності, що мають бути притаманні менеджеру. Ідеальним варіантом для цілей управлінської діяльності є поєднання менеджерських рис та лідерських здібностей.

Розробка особистого плану розвитку сприятиме вихованню рис та якостей, що сприяють підвищенню ефективності управлінської роботи.

Основні поняття

Менеджер
Психологічна культура
Якості менеджера, які впливають на управлінську діяльність
Психологічні здібності та якості, якими повинен володіти менеджер
Інтелектуальні здібності та якості, якими повинен володіти менеджер
Професійні здібності та якості, якими повинен володіти менеджер
Соціальні здібності та якості, якими повинен володіти менеджер
Вади керівника
Лідер, характеристики лідера
Особистий план розвитку

Питання

1. Наведіть визначення поняття «менеджер»?
2. З яких компонентів складається психологічна культура менеджера?
3. Визначте одинадцять найважливіших якостей менеджера, які впливають на управлінську діяльність.
4. Якими психологічними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?

5. Якими інтелектуальними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?
6. Якими професійними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?
7. Якими соціальними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?
8. Визначте вади керівника, які спричиняють неефективне чи неуспішно керування.
9. Поясніть, в чому полягає різниця між менеджером та лідером?
10. Визначте основні характеристики лідера. Яким, на Вашу думку, має бути лідер?
11. Визначте основні правила, які сприяють розробці особистого плану розвитку.

Розділ 3

КОНЦЕПЦІЯ ДІЮЧОЇ ОСОБИСТОСТІ

Для розуміння сутності та змісту трудового процесу потрібно зосередити увагу на людині, яка працює, і своєю працею сприяє всьому загальному ходу виробничого процесу – на діючій особистості.

У 1951 р. молодий і перспективний вчений Кароль Войтила висловив ідею про необхідність пізнання й вивчення людини як ззовні, так і зсередини. За його переконанням, людина є «єдиним об’єктом, який необхідно пізнавати зовні й зсередини» [82]. Однією з провідних позицій учення про людину є створення Його Святістю Папою Іоанном Павлом II концепції «діючої особистості», яка ґрунтується на аналізі судження «я дію», а відповідно пізнаю самого себе і через це «іншого».

«Я – причина, я визнаю існування вказаної діяльності, руху, а також викликаю той чи інший результат, – зазначає автор. – Я є причиною того, що мій динамізм здійснює певне існування, якого досі не було». Така наукова ідея і розроблена концепція [98] є не чим іншим як існування поглиблення знань про людину і її життєдіяльність. Вона сприяє розкриттю проблеми співвідношення окремого і загального, синтезу окремого знання в цілісні уявлення та дії і знаходить своє відображення в категорії цілісності, яка в науці про працю й життєдіяльність сьогодні стає провідною. А це, у свою чергу, відображається на стосунках у процесі трудової діяльності, а також між членами суспільства взагалі щодо досягнення суспільних і особистісних цілей[1].

Поглиблення знань про людину повинно йти в напряму кращого розуміння людини «зсередини», по суті – її волі й свідомості. Такий підхід виражає сутність людини та суспільства, умови їх існування і внутрішній зміст діяльності, саморозуміння «життя-в-діяльності», суспільно-соціальні зв’язки, вихідний початок і єдину реальність людської сутності. Підхід зумовлює актуальність проблематики, яка розглядає індивідуальну особистість і життєдіяльність у її ставленні до загального.

Вивчення проблем особистості потрібно здійснювати на фоні діяльності людини, яка проявляється у вчинках.

У науковому пізнанні цієї проблематики передбачається певне розуміння вчинків життєдіяльності людини, цілеспрямованої діяльності людей щодо перетворення природи і суспільства, відтворення виробництва, продуктивних сил і суспільних відносин, які *

[1] Тут і далі використані коментарі Інституту праксеології: див. [58]. – прим. авт.

забезпечують сприйнятливість у творінні і суспільному розвитку, спосіб існування самої людини й її діючої сутності у створенні як загального блага, так і блага групи, родини, підприємства, держави тощо.

Провідною тут виступає праця [77], необхідна для облаштування земного життя людини.

Прилаштовуючись до наявних засобів виробництва, вступаючи у суспільне життя, кожна людина певними сторонами свого буття — чи то як суб'єкт виробництва, чи то як об'єкт господарсько-розпорядницької діяльності — постає носієм цих відносин, які є первинними і життєво необхідними. Іменувати їх можна як матеріальні, життєві відносини. Роль людини полягає в активному й критичному їх осмисленні. Ці відносини специфічно відображаються функціональною діяльністю мозку, нервової системи людини і виступають у вигляді першооснови мотивів її поведінки. Соціальним субстратом цих відносин є праця, яка виступає водночас умовою зростання ступеня свободи суспільства і людини по відношенню до природи й суспільства, основою свідомого контролю суспільства над умовами свого буття.

У соціально-економічних, функціонально-технологічних та організаційно-управлінських аспектах праці закладені мотиви життєдіяльності людини. У цьому контексті слід враховувати, що не лише капітал, а й кваліфікована робоча сила відіграє роль стратегічно важливого чинника.

Потрібно приділити значну увагу трьом принциповим тематикам, які порушують умови праці у світлі християнського сенсу праці.

Перша проблема — безпосереднього працедавця.

Вона виникає, коли працівник укладає контракт про працю з конкретним працедавцем. На обох контактуючих впливає певна кількість передумов, на які ані працівник, ані працедавець не мають безпосереднього впливу, але які чітко окреслюють зміст трудових відносин. Здебільшого під передумовами розуміють політику держави в галузі праці. Ці передумови якнайкраще окреслюють зміст сенсу праці.

Друга проблема — місця праці.

Праця у системі суспільних відносин має увійти у так звану систему «цілісного планування». її суцільне функціонування має покласти край безробіттю і поза межами окремо взятих держав, тобто у всьому світі. Таким чином може бути вирішена проблема зайнятості та міжнародного поділу праці.

Третя проблема — капіталу й праці.

Дана проблема стосується трактування капіталізмом людини щодо сукупності матеріальних уречевлень її праці у продукції. Тобто «первинний капіталізм» ставить на один рівень людину і матеріальні предмети її праці. Це суперечить гідності людини. Проблема порушує питання первинності людини перед «знаряддям-капіталом».

Теорія марксистського колективізму, яка протягом тривалого часу була домінуючою у СРСР і країнах — членах Варшавського договору, не визначала первинність людини перед «знаряддям-капіталом». Людина в цьому сенсі ставала знаряддям централізованої економіки. Наприклад, у випадку, коли ринок товарів і послуг, необхідних для підтримання життєдіяльності людини, повністю контролюється державою, під загрозою опиняється недоторканність людини і належна йому свобода. Гідність людини, у цьому разі, порушується.

«Людина, яка працює, є не тільки виробником продукції, а є основою, яка в усьому процесі виробництва має першість перед капіталом» [82].

Зі зрозумілим висвітленням значення праці для кожної людини необхідно звернути увагу на її суспільнотворчий характер.

Оскільки соціалізованість людської природи інтегрально пов'язується з будь-якою виконуваною працею: «...щоразу виразніше бачимо, як праця однієї людини природно переплітається з працею інших людей. Сьогодні більше ніж колись «працювати» – означає працювати з іншими і працювати для інших, означає робити щось для когось» [86].

Заклик, щоб люди робили землю собі покірною, носить неодноразовий і постійний характер. А відтак, не потрібно робити щось самому, коли разом із кимсь працюєш. «Проблема праці (…) має одну характерну рису, яка в той же час є і вимогою, і програмою; ця риса – її солідарність (…). Солідарність різними шляхами вписана у природу людської праці. Це дух універсалізму, який спирається в основному на рівність народів і рівність людей (…). Це є також дух гуманізму, що намагається розвивати всілякі потенційні здібності людини, як матеріальні, так і духовні. То є, врешті-решт, дух спільноти» [82].

Праця відкриває людей для інших. Будучи загальнодієвою причиною для виникнення спільності, з метою реалізації добрих справ вона єднає з собою осіб, які існують поряд із нею. Іоанн Павло II визначив аспекти суспільнотворчої функції праці: «беручи участь у справі Творця, праця у службі любові до людини солідарна також співпраці з іншими – взаємно проникаючими і доповнюючими її. Лише інтегральне поєднання тих ознак праці в теорії і практиці дасть змогу побудувати справжню спільноту осіб, *«communic personarum»* із Богом і людьми, а через це зробити можливим розквіт суб'єктивності людської особи через працю» [97].

Резюме

Людина, «діюча особистість» сприяє ходу всього виробничого процесу. Такій філософський концепції були присвячені праці багатьох вчених, одним з яких є Кароль Войтила. Людина та її життєдіяльність є єдиними об'єктами, які необхідно пізнавати максимально глибоко, детально, а саме: як зовні, так і зсередини. Необхідно пізнавати людську волю і свідомість, її ставлення, відношення до загального.

Необхідність досліджень у даному напрямку також зумовлена природної потребою людини у праці, в якій і закладені мотиви життєдіяльності людини.

З працею пов'язують три принципові проблеми: працедавця, місця праці, капіталу і праці.

Внаслідок їх поступового вирішення, на перше місце виходить «першість людини перед капіталом». І праця вже носить суспільнотворчий характер. Вона породжує поняття «солідарності» людей праці, що становить сьогодні предмет багатьох наукових досліджень.

Основні поняття

Діюча особистість
Людська воля і людська свідомість
Проблеми особистості
Праця
Першомотиви людської поведінки
Проблема працедавця
Проблема місця праці

Проблема капіталу і праці
Первинність людини перед капіталом
Солідарність людей праці

Питання

1. Визначте поняття «діюча особистість».
2. Що, на думку багатьох вчених, є єдиним об'єктом, якого необхідно пізнавати як зовні, так і зсередини?
3. В рамках якого чинника необхідно вивчати проблеми особистості?
4. Визначте основні призначення праці.
5. Які три принципові тематики (проблеми) порушують умови праці?
6. Що є первинним: людина перед капіталом чи капітал перед людиною?
7. В чому полягає розуміння «солідарності людей праці»?

Розділ 4

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ

В управлінській діяльності розв'язання конфліктів (від лат. *conflictus* – зіткнення), тобто розв'язання зіткнень протилежних інтересів, поглядів і прагнень має повсякденне значення. Серйозні розбіжності, гострі суперечки, які іноді виникають, призводять до боротьби і можуть спричинювати небажані явища.

Протиборство і суперечності між діючими силами у бізнесі, особливо на його ранній стадії, зумовлені характером діяльності й обставинами, які супроводжують цю діяльність, сферами впливу і протистояння опозиційних сил.

Менеджеру необхідно враховувати, що причина зародження конфлікту в подальшому виступає головною енергетичною силою загострення суперечностей, прагнень, вчинків і дій протиборчих сторін, що розвиваються. Практика свідчить, що впродовж розвитку конфлікти безперервно трансформуються у напряму кульмінації і розв'язки. Причому загальним джерелом змістовності конфлікту є суперечності соціального світу. Вони опосередковано проявляються у людських взаєминах, взятих у повноті і своєрідності підприємницької діяльності і цілісності руху до результату. Також вони обумовлені духовно-душевною, інтелектуальною, тілесною своєрідністю конфліктуючих.

Для багатьох менеджерів в основі конфлікту може знаходитися протиріччя між сутністю, можливостями підприємництва і конкретним буттям людини, сутністю його внутрішнього світу, відчуженою реальністю свідомості і підсвідомості, біологічного і соціального у людській природі. Тобто, особливу увагу у діяльності менеджерів слід приділити суб' єктивному світу індивіда, оскільки конфлікт, що виникає, зумовлений як свідомою несумісністю індивідуальних намірів і інтересів протидіючих сторін, так і су-

перечністю пізнавальних стратегій, які використовують сторони при вирішенні проблем, що мають значення для обох сторін.

Конфлікт – конкуруюча боротьба, яка виникає через дефіцит влади, статусу чи засобів, необхідних для задоволення цінностей, зазіхань і домагань, і яка передбачає нейтралізацію, утиснення чи знищення цілей суперників, а іноді їх самих. При цьому слід розрізняти:

1. Конфлікт як засіб досягнення певного результату.
2. Конфлікт як самоціль.

Перший, так званий реалістичний конфлікт, як правило, стимульований наміром досягнути певних цілей. Якщо менеджеру надається неадекватність застосовування засобів з отриманням бажаного результату, то може з'явитись альтернатива від конкуруючої сторони. Інший тип конфліктів зумовлений необхідністю зняття напруження в обох чи в однієї з конфліктуючих сторін. Альтернативні підходи тут стосуються лише вибору противника при знятті напруження.

Емоційна ворожість і подібні до неї явища, антагонізм взаємодії за типом боротьби і втручання у справи протиборчої сторони з метою досягнення конкуруючих цілей може спричинити агресивність поведінки, у якій індивіди, групи, організації, нації, країни, політичні партії у конкуруючій манері прагнуть досягнення однієї і тієї самої мети, впливаючи на образ дії суб'єкта, модифікуючи чи контролюючи його поведінку, установки, почуття і цілі, мотивовано бажаючи виграти, передбачаючи негативну взаємозалежність цілей і зіткнення несумісних дій.

Поведінка менеджера у конфліктній ситуації може залежати від спрямованості конфлікту і виявлятися у вигляді кооперативного і конкурентного впливу.

Керівник, який дотримується першого типу поведінки, схильний позитивно оцінювати успіхи іншого, полегшити виконання його дій, тощо, тобто всіляко виявляти кооперативні дії. Характерним для цього типу є висока взаємозалежність ймовірностей досягнення цілі сторонами. У зв'язку з цим характерною стає спонукальна властивість сприяння реалізації намірів партнера, і тим самим – своїх.

При другому, конкуруючому типі поведінки, менеджер обирає протидіючу позицію: негативно ставиться до успіхів іншого, блокує його дії і відторгає можливі альтернативи. Цей тип поведінки частіше за все виявляється тоді, коли ймовірності досягнення цілей менеджерами обернено взаємопов'язані: успіх одного тягне поразку іншого.

Практика свідчить, що у реальному житті можлива і третя ситуація, коли розвиваються і конкурентні, і кооперативні відносини, тобто виникає «змішана мотивація», коли можливо і те, й інше, коли переплітаються і кооперативні, і конкурентні інтереси.

У цьому зв'язку менеджерам слід враховувати дію закону соціальних відносин. Цей закон стверджує, що характерні процеси й ефекти, обумовлені даним типом соціального відношення, мають тенденцію посилювати тип соціального відношення, що їх спричинив.

Дослідження конфліктів може бути проведене у двох аспектах: широкому і більш вузькому. У широкому аспекті цю проблему можна трактувати як послідовну зміну певних стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфліктів у всій підприємницькій діяльності. Ми ж розглянемо проблему у вужчому плані, виходячи з суб'єктивного світу індивіда як члена групи і «сукупної людини», тобто всієї групи в цілому, розвиваючи уміння попереджувати, згладжувати різні міжособистісні конфлікти серед співробітників колективу й запобігати їхньому виникненню.

4.1. ПЕРЕДКОНФЛІКТИ І ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ

Як свідчить практика, передконфліктна ситуація може виникнути у випадках, якщо працівник переконується, що через певні дії керівника створюється обстановка, у якій не можуть бути задоволені конкретні потреби і прагнення працівника. Або навпаки, через неспроможність колективу забезпечити виконання завдань, що дав керівник, унеможливлюється досягнення ефективності в управлінській діяльності. Частіше за все, міжособистісна конфліктна ситуація створюється за умов несумісності здатностей, мотивів і цілей діяльності окремих працівників [75].

Конфлікт, який виник, відбивається на діяльності людини, зумовлює значне зниження продуктивності праці. Потрапляючи у конфліктну ситуацію, працівник перебуває у стані емоційної напруги, нервового розладу, переживань. Він переключає свою діяльність на боротьбу з реальними чи уявними перепонами, впадаючи в особливий психічний стан – фрустрацію, яка безпосередньо пов’язана з типом нервової системи працівника і може виявлятися у виробничих умовах:

- при активній формі дій – у вигляді гніву, грубості, злобності тощо;
- при пасивній – у вигляді підвищеного почуття смутку, відчаю, безсилля, невіри у справедливі наміри керівництва.

Цей стан може проявлятись і у вигляді терпимості, наче б то спокою, але водночас, інтенсивнішої внутрішньої діяльності з досягнення цілей, навіть якщо вони безкорисні й шкідливі.

При активній формі фрустрації, дії працівника спрямовані на те, щоб будь-якими методами виграти свою справу чи помститися винуватцю невдачі. У цих випадках ним керує почуття ураженого самолюбства, незадоволеності. Це виявляється у різноманітних скаргах, а іноді й в анонімних листах, у залученні на свій бік співчуваючих, у демагогічних виразах і поведінці. Під час конфлікту розбіжності набувають форми ділових і принципових, увага акцентується і на уявних труднощах і на реальних ускладненнях у діяльності колективу, а це ще більше завуальовує справжню причину конфлікту.

Міфологізація міжособистісних відносин є специфічною для сучасних закордонних досліджень, особливо радикальних її напрямів, які становлять міжособистісні відносини як єдину соціальну реальність. Реальність же норм, ролей, формальних відносин вважається невизначеною, просто уявною. Вона являє собою дещо рутинне, що не має самостійної оцінки. Піддаючи сумніву силу об’єктивних, різних соціальних відносин, ці соціологічні концепції створюють картину реальності, слабкості цих відносин, можливості перебудувати їх за допомогою суто психологічних методів.

Деякі теорії колективу можна розглядати як «своєрідну концепцію групової динаміки». Закладена в основу цієї концепції ідея внутрішньогрупової взаємодії (і відповідні їй методи групової дискусії, включеного спостереження тощо) дають змогу не лише плідно досліджувати зміни у групі, механізми згуртованості, об’єднання (згоди) і конфліктів, групового впливу і рішень, керівництва і лідерства, а й вирішувати пов’язані з цим серйозні прикладні завдання.

У рамках групової динаміки успішно розробляється проблема вдосконалення стилю і методів роботи та керівництва, мотивацій, орієнтацій, поведінки і діяльності, оптимізації взаємовідносин керівника з групою.

Причинами міжособистісних конфліктів вищого порядку можуть бути:

1. Новий стиль і методи керівництва, що відрізняються від тих, які застосовувались попереднім керівником, і це може спричинити протидію з боку певної частини працівників.

2. Віковий ценз керівників різного рівня управління може стати причиною небажання чи нерозуміння один одного під час вирішення ділових питань, а також особистої неприязні й ускладнень у взаємовідносинах.

3. Протистояння керівника колективу, його невміння і небажання зблизитися з неформальними лідерами.

4. Відсутність чіткості і конкретики у розподілі сфер діяльності, прав, обов'язків, відповідальності працівників і рівня оплати праці.

Більш чітко виражений економічний підхід воліє багатьом особистостям, затягнувши до конфліктів інших особистостей, займати нейтральну позицію. Нейтральність же є ні чим іншим, як утриманням від інтервенції, від втручання у хід боротьби інших. Зрозуміло, що індивід не завжди зберігає нейтралітет, адже думає, ніби ця боротьба ведеться навіть без його участі. Неминучим злом для нього частіше буває сама боротьба або такий, а не інший, її хід; а переважування чаші перемоги на той або інший бік буває при цьому досить важливим при співставленні з витратами інтервенції. Тоді мінімізація інтервенції також має обґрунтування. Згодом стає ясно, що у цій боротьбі певну перевагу має та, а не інша сторона, що досить доречно для третьої сторони, яка утримується від інтервенції і досягає своєї мети з мінімальними витратами.

Так чи інакше досить того, що нейтральний індивід не бере участі у боротьбі. Інтервенції з боку індивіда немає, але інгеренція наявна саме тому, що є рішення не втручатися, адже його рішення, його гальмування пориву втрутитись є довільним імпульсом.

Це стримування відіграє роль спеціального встановлення перепони, адже усвідомлення можливості втрутитися незалежно від симпатії суб'єкта створює певну спрямовану напругу, певний порив до дії назовні, до інтервенції. Тому інгеренція наявна у кожному випадку, коли ухвалено постанову утримуватися від інтервенції, аби були умови можливості її здійснення. Адже якщо той, хто вирішив залишитися нейтральним, не міг вплинути на хід боротьби, то, зрозуміло, це не є якоюсь формою участі у даному зіткненні.

Говорити про фактичну практичну участь у боротьбі чи про дійсну практичну участь доцільно у тому випадку, коли має місце інгеренція, хоча б і без інтервенції. У тому самому випадку, коли має місце також і інтервенція, можна, крім того, говорити про дієву, активну, динамічну чи ефективну участь. У будь-якому випадку ці дві ситуації слід термінологічно відрізняти, оскільки вони відрізняються за своєю сутністю та змістом.

Той, хто втручається без інтервенції, бере у боротьбі практичну участь de facto, іншими словами – дійсну практичну участь, але ця участь пасивна. Так, пасивну участь слід відрізняти від відсутності будь-якої практичної участі. Не бере практичної участі у боротьбі той, від кого не залежить розвиток суперництва, хоча він може комусь співчувати, вболівати за певний вихід боротьби. Такий суб' єкт не є нейтральним, хоча подібно до нейтрального не бере активної участі у боротьбі. Проте, нейтральний суб' єкт бере практичну, дійсну участь у боротьбі, хоча і пасивну, між тим як індивід, фізично не має можливості, не бере у боротьбі навіть такої частки участі.

4.2. ДІАГНОСТИКА ДИНАМІКИ КОНФЛІКТІВ

У сучасній стратегії конфліктної боротьби (конфліктологія) необхідно знати та використовувати такі поняття – діапазон допустимих дій (ДДД) та границя допустимих дій (МДД), що не перевищує приблизно 60 % від повного переможного успіху.

На початку розглянемо зону конфлікту, конфліктну взаємодію, намагання, претензії, очікування.

Зона конфлікту – це область, де реалізується конфліктна взаємодія. Розглянемо приклад, який ілюструє зону конфлікту (рис. 4.1).

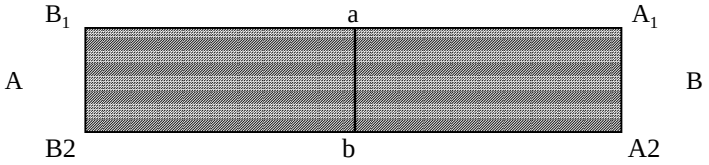


Рис. 4.1. Зона конфлікту

У даній схемі *А і В* – ділянки сусідів, а лінія – *а* – b – офіційна розмежувальна лінія. Лінія B_1 – B_2 виражає претензію дачника *В* до свого сусіда, відповідно лінія A_1 – A_2 виражає претензію *А* до В. Відповідно до цього заштрихована область і є зоною конфлікту.

Звичайно, термін «зона» використовується фігурально, адже це не географічний чи будь-який інший простір. Це та область, у межах якої зона конфлікту між *А* і *В* робить їхні стосунки напруженими, а дії – взаємовиключними. За межами цієї зони *А* і *В* можуть не мати один до одного жодних (принаймні обґрунтованих) претензій, якщо їх конфлікт не переріс у сферу міжособистісного протистояння. В цьому випадку зона конфлікту покриває собою всі сторони взаємовідносин між *А* і В. Тоді розпочинається боротьба по всьому фронту, війна на взаємне знищення, причому часто з використанням усіх наявних засобів.

Зона конфлікту – предметна область, в якій джерело конфлікту є реальною основою перетворення дій *А* і *В* у протидію, тобто *зона конфлікту* – це така зона, в якій джерело конфлікту може бути усвідомлене як його обґрунтування.

У поведінці суб’єкту конфлікту є принаймні дві складові:

1. Прагнення до перемоги (A_o – зовнішня складова), для чого використовується виграшна тактика, техніка і методика.

2. Боязливість спричинити невиправної шкоди ближньому – стримуючий чинник (Ак – внутрішня складова).

Чим вагоміша перша складова, тим продуктивніше досягнення вихідної цілі — перемоги. З іншого боку, чим впливовіша друга складова, тим досягнення перемоги проблематичніше.

Мотиваційна структура діяльності суб’єкта конфлікту задається як співвідношення зовнішньої і внутрішньої складової. В наслідок вищевикладеного, мотиваційна структура діяльності *А* у цьому конфлікті буде мати вигляд: $A_o / A_к$.

Збільшення ролі мотиву A_o (прагнення перемогти) виражається у збільшенні числівника, а збільшення опору (внутрішнього) – у збільшенні знаменника цього дробу. Відповідно до цього, стан внутрішнього конфлікту може бути уточнений. Протилежна спрямованість дій, які мотивуються відповідно *Ао* і *Ак*, беззаперечно призведе до появи «обертального моменту». Саме він і виражає аспекти непередбачуваності у вчинках А. Якщо такі є в наявності й у інших джерел конфлікту, то його теча перетвориться на значну кількість подібних «водовертей». Це обґрунтовано можна назвати *«турбулентністю» розвитку конфлікту*. А процеси турбулентності неможливо описати кінцевим

числом навіть найсуворіших і точних математичних рівнянь, не кажучи вже про різні соціовиміри, статистичні вибірки, тощо.

Кожен конфлікт, будучи свого роду боротьбою та грою, має визначення цілі. Точніше сказати, різні цілі мають учасники конфлікту. Кожною стороною щось ставить «на кон» у надії виграти більше (а може, навіть, і все). Це дещо, яке ставиться на кон, є *заставовою цінністю,* або *ставкою у конфлікті.*

Ставка в конфлікті є ціннісним виміром заставової цінності. В нормальній грі ставка не може бути вищою очікуваного прибутку навіть при повному успіху всієї операції. Очікування цього – не діловий розрахунок, а прожектерство чи авантюризм. З іншого боку очікуваний прибуток повинен бути співвимірний з реальними витратами (заставовою цінністю), інакше вся гра втрачає зміст (як мінімум, комерційний).

Згідно цього, ставка як заставова цінність має розумні межі. Величина цієї ставки співвимірна з очікуваним ефектом. При рівності ставки й очікуваного ефекту останній вже не є ефектом. За звичай, ставка визначається у межах від 0,5 до 0,75 від очікуваного ефекту.

Будь-яка дія в конфлікті також може (і повинна) бути співвимірною зі ставкою й очікуваним ефектом. Прийнявши ставку за 100 одиниць, можна виявити діапазон дій (рис. 4.2).

Рис. 4.2. Границі допустимих дій

Якщо конфлікт розглядається як гра, в якій ставка в конфлікті визначається як заставова цінність того, що ставиться на кон, то вимір дій у межах *a* – b, що визначене як вартісний вираз чергового ходу, є характеристикою *границі допустимої дії.* Гравець *A,* прагнучи до виграшу, ризикує тією сумою, яку виставляє на кон. Підтримка гри досягається виставленням чергової суми у межах 0,33 від всієї ставки у конфлікті. Зрозуміло, розвиток конфлікту – не гра в преферанс і розмір ходу так суворо не визначається. Вказане число говорить лише про те, що черговий хід, чергова дія у конфлікті повинна бути співвимірною у такій пропорції зі ставкою у конфлікті.

Дії, які знаходяться у границях діапазону 0,33 від ставки у конфлікті, входять до границі допустимої дії. Отже, допустима дія підтримує рівновагу. Вихід за її границі (в діапазоні 0,33 – 0,66) призводить до напруги, а перехід за дані границі (діапазон від 0,66) призводить до руйнації даної форми конфлікту і переводить його в іншу, більш сувору форму. Ця стадія може бути названа руйнацією.

Провокації, як привід конфлікту є такими діями, які за звичай розташовуються у зоні *c – d* (причому ближче до крапки *d*).

Класифікація границь допустимої дії має не стільки теоретичний характер, скільки пов’язана з прагненням пояснити і передбачити фази розвитку конфлікту. Очевидно, що відносний вимір приводу і дії дає прогноз розвитку конфлікту і характеризує те, які цілі ставляться його учасниками. Цими цілями можуть бути:

- нестійка рівновага;
- стан напруженості;
- руйнування існуючого стану.

Перший стан може бути збалансовано і стабілізовано. Другий характеризується ризиком непередбачуваних наслідків. Третій – передбачуваною руйнацією стану і загостренням ситуації. Характеристика даних станів є *діагностикою динаміки конфлікту* та його аналітичний вимір.

Тут же вимальовується міра зваженості і міра авантюрності техніки і тактики процесу комунікації. Відзвітуватись собі у цьому дуже важливо. Обміркована, *зважена тактика у діловому спілкуванні* надає партнеру можливість вибору:

- або рухатися шляхом нагнітання конфлікту;
- або рухатися у напрямку до його можливого послаблення.

Лише у цьому виборі партнер може розкритися. І з іншого боку партнер, який зажатий у куті і здійснює вимушені дії, ніколи не розкриється повністю. І нарешті, якщо він укладе угоду під впливом обставин (тиск, а не добра воля), така угода не буде стійкою. Адже як тільки обставини зміняться – договір буде розірвано. Тому будь-яка дія, яка є приводом конфлікту, повинна знаходитись в районі *крапок сполученості (a, b, c, d).* Вони є крапками сполучення різних зон.

Це можна пояснити наступним чином. Конфлікт можна «заморозити», якщо дія, що стає засобом його реалізації, буде знаходитись у середині діапазону. З іншого боку, знаходження у зоні рівноваги, наприклад, при зваженій грі, не передбачає введення такої дії, індекс якої відповідає, наприклад, 48 (центру зони b – c), якщо, звісно, не переслідується мета підірвати рівновагу. Але це змусить партнера робити гострі дії у відповідь. Таким чином, зважена тактика передбачає допустимі дії, індекс яких визначається в районі відповідних крапок сполученості. Індекс дії повинен бути у межах 0,33 від самого діапазону (тобто приблизно 33% від абсолютної величини розбросу параметрів вказаного діапазону). При цьому, діапазон допустимої дії може розташовуватись з обох боків крапки сполучення.

Діапазон допустимої дії дає можливість партнеру відповісти дією у такому ж діапазоні (що призводить до рівноваги, стабілізації), або вийти за його межі (що має за наслідок загострення протистояння). Партнер вільний у виборі, його дії у відповідь розкривають його наміри. Можливі діапазони послідовних кроків партнерів багато про що можуть сказати. Так, якщо діапазони їх дій знаходяться в одній границі (0,33 від індексу відповідної зони), то це говорить про *стабільність поведінки та передбачуваність результатів.* Поступове збільшення індексу характеризує *нагнітання конфлікту.* Відповідно, коливання індексів вказують на *нестабільність і непередбачуваність поведінки* у конфлікті. Нестабільність може казати про різні сторони позиції і характеру партнера, його тактики, планів, обставин, в які він потрапив. Всезагальний облік особливостей нестабільності кваліфікує і нерішучість опонента, і необґрунтованість його позиції, його невпевненість, і неясність його планів, і авантюрність намірів.

Дані поняття характеризують об’єктивні та суб’єктивні риси очікуваного ефекту. Притязання характеризують заявки на розширення чи звуження зони конфлікту. Це поняття пов’язано з предметною, а тому, з об’єктивною стороною конфлікту. Притязання сторони *A* — це особистісна чи позиційна характеристика інтерпретації джерела конфлікту. Це можна порівняти із суперечкою.

Наприклад, суб’єкти *A* і *B* ведуть суперечку з приводу деякого *суперечливого положення.* Розглянемо, чим може бути суперечливе положення. Ним може бути предмет розбіжностей. Воно – джерело комунікативного конфлікту. Кожна сторона має свою власну уяву про можливості розширення суперечки. Ця думка і доводиться у вигляді основної тези. Таким чином, теза сторони, що сперечається – це її *зазіхання.*

Претензії – це поняття, що характеризує дещо інший аспект конфлікту. Будемо розрізняти претензії об’єктного, об’єктивного та суб’єктивного характеру.

Об’єктна сторона претензії з боку *А* до сторони *В* полягає у вимозі деяких дій наданні визначених ситуацій. Сторона В, у свою чергу, може відповідати на претензії – вимоги їх прийняття чи неприйняття. Згідно даного положення прийняття претензій – це *поступка.* Взаємні поступки – це *компроміс.* Відтак, є сенс казати про міру обґрунтованості претензій (рис. 4.3).

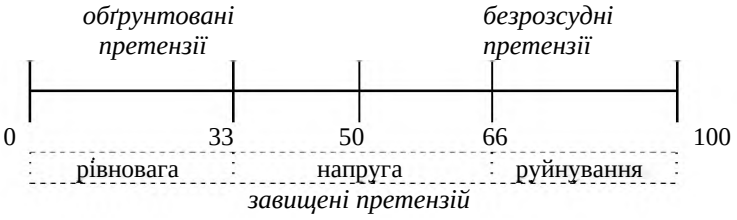


Рис. 4.3. Міри обґрунтованості претензій

Міру кожної претензії буде обґрунтовано, якщо її індекс не буде перевищувати 0,5 ставки даної гри. Це відбувається тому, що 0,33 ставки не виводить дану систему зі стану, в якому вона знаходилась. Діапазон допустимих дій дає можливість виходити за межі правої крапки сполученості на 1/6 індексу даної зони. А це у відповідності до діапазону, що розглядається, складає половину індексу ставки. Таку претензію можна вважати *обґрунтованою.*

Претензію у границях 0,5 – 0,75 будемо вважати *сполученою з ризиком,* а тому завищеною. Претензія вища 0,75 ставки – відповідає *авантюрній тактиці.* Дані міркування дозволяють обґрунтовану претензію розглядати як еквівалент *об’єктивної.*

Суб’єктивна претензія – формулюється у вимогах, які висуваються до суб’єктивних якостей партнера і до умов ділового суспільства. Частіше за все подібні претензії скоріше є претензійністю, і саме вони лежать в основі нестабільності поведінки й авантюрності тактики.

Очікування у конфлікті прямо пов’язані з поняттям ставки та претензії в її об’єктивному вимірі. При загальному індексі ставки 100, і, відповідно, претензії, в границях 50 очікування може бути дещо більшим, ніж претензія, чи дещо меншим. Це залежить від ряду обставин. По-перше, самі по собі очікування – це передбачення виходу, заради якого розпочинається гра, як конфлікт. По-друге, очікування близьке до поняття цілі. По-третє, воно несе у собі великий запас суб’єктивності (віри, сподівання, тощо) на відміну від очікуваного ефекту, що являє собою еквівалент заставової цінності.

Діапазон у границях 50 від індексу ставки коливається залежно від таких обставин. Якщо основні дії розташовані лівіше крапки сполучення, то очікування нижче претензії, і навпаки. Ця характеристика може називатися *тонусом очікування,* який буває відповідно *від’ємним* (очікування нижче претензії) та *додатнім* (очікування вище претензії).

4.3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

Подолання конфліктів веде до оздоровлення колективу, подальшого його розвитку. Один із відомих праксеологів Я. Зеленевський вважає, що внутрішній конфлікт в організації може бути подоланим:

1. Шляхом структурних змін, які підвищують ступінь організації, і шляхом узгодження особистих інтересів з інтересами колективу.

2. Шляхом усунення елементів, які припинили сприяти успіху цілого.

Таким чином, визначають два напрями подолання конфліктів:

- позитивний;
- негативний.

При позитивному, передбачається усунути причини, які заважають нормальній узгодженій діяльності людей. При негативному – усунути одну з конфліктуючих сторін.

До позитивних заходів слід віднести:

- поліпшення організації праці;
- цілеспрямованість;
- ритмічність;
- координованість;
- легкість;
- продуктивність,

Дані заходи відбиваються на матеріальному становищі працівників і ведуть до підвищення їхньої моральної задоволеності.

Поряд із цим, досить важливо усунути психологічні бар'єри між конфліктуючими і сприяти їх взаєморозумінню.

Слід відзначити, що за конфліктних умов керівник повинен діяти чітко й відповідно до закону щодо конфліктуючих. У жодному разі не можна прагнути до задоволення суб'єктивних, необгрунтованих зазіхань конфліктуючих, не боятися таких конфліктів. їх передбачення можливо шляхом проведення регулярної роз'яснювально-виховної роботи, правильної розстановки кадрів, спрямування діяльності колективу на виконання поставлених завдань.

Якщо ж керівник стане на шлях задоволення необгрунтованих зазіхань однієї з конфліктуючих сторін, це призведе до підриву його авторитету серед інших співробітників, негативно позначиться на настроях інших працівників – домінуватиме думка, що успіху можуть досягнути лише «рвачі», настирні люди. При вирішенні конфліктів необхідно також враховувати світогляд співробітників, розумовий потенціал, здатності до виконуваної роботи й інтереси, рівень їхнього емоційного стану і ставлення до суспільно необхідних цілей і соціальних цінностей. «Хто любить сварки, любить гріх» [3].

Для подолання наведених конфліктних ситуацій керівникові необхідно постійно вивчати і спрямовувати взаємовідносини у колективі. Особливу увагу приділяти противникам і прихильникам попереднього стилю керівництва, підтримуючи прогресивні і правильні тенденції у діяльності попереднього керівництва, критикуючи і пояснюючи недоліки, що мали місце. Необхідно розвивати ділові й особистісні контакти між співробітниками, формувати нові традиції, зближуватись з авторитетами і неформальними лідерами, схиляти їх на свій бік. Підвищувати свій авторитет у колективі, чітко розмежовувати права, обов'язки, відповідальність.

Науковий і творчий підхід до керівництва колективом потребує розвитку уміння у всьому спиратися на актив, сприяти розвитку можливостей з розкриття резервів подальшого росту підприємства. Слід пам'ятати, що актив створюють провідні кваліфіковані працівники, спеціалісти, новатори. Разом із тим, дії керівника за умов передконфліктних і конфліктних ситуацій повинні бути чіткими, конкретними і дієвими, повністю відповідними до законів щодо конфліктуючих. Особливо, якщо конфлікт набуває форми ділових, виробничих, принципових розбіжностей. Створюючи ажіотаж, завуальовуючи справжню причину конфлікту, конфліктуючі створюють штучні, уявні різні тру-

днощі й ускладнення в роботі. Зростає елемент суб'єктивізму у впливі на рішення, яке приймається відносно керівника. Якщо керівник за цих умов буде намагатися задовольняти якісь зазіхання конфліктуючих, буде боятися, відкладати розв'язання конфліктного питання, він опиниться не на висоті – буде завдано шкоди його авторитету серед інших співробітників, що у кінцевому рахунку негативно вплине на морально-психологічний клімат у колективі, яким він керує, спричинить негативні відношення у діях.

Вирішуючи конфліктні питання, необхідно, у першу чергу, враховувати інтереси справи, а також розумовий світогляд співробітників, інтерес, бажання і здатності співробітників до виконуваної роботи, їх творчу цілеспрямованість, ставлення до суспільних цінностей, до перспективи росту, підвищення своєї кваліфікації тощо. «Розум, стриманий у словах своїх, і є розважливим і холоднокровним» [3].

Профілактичні заходи із запобігання передконфліктним ситуаціям повинні бути у творчій спрямованості діяльності колективу на виконання поставлених перед ним завдань, у підвищенні ідейно-виховної і роз'яснювальної роботи у колективі, у правильній розстановці кадрів, створенні атмосфери дружби, товариськості, взаємодопомоги, нормального морально-психологічного клімату. Рекомендується враховувати, що роль керівника полягає у створенні умов, за яких би людина не лише працювала, створюючи матеріальні або духовні цінності, а й зміцнила своє становище в житті, у колективі як особистість.

У колективі, який складається з 10-20 осіб, розвиваються досить стійкі міжособистісні конфлікти, формуються соціально-психологічні групи. Виходячи з цього, поряд із діловими характеристиками можливих помічників рекомендується керуватися не власними міркуваннями та настроями, а умовами прийнятності такого помічника для групи або великого колективу співробітників. При виборі потрібно враховувати критерії, за яких уся група визнала б його своїм лідером. Врахування та використання цього дасть змогу завоювати прихильність всієї групи, допоможе використовувати вплив керівника на колектив як природного, спрямовуючи та концентруючи зусилля на виконання поставлених завдань, оскільки саме на цьому рівні безпосередньо у колективі виникає той ефект кооперації праці, який відомий як ефект «нової продуктивної сили». Поряд із цим, слід добиватися стійких особистих контактів з лідерами неформальних груп, спрямовуючи їх діяльність із завданнями, що стоять перед всім колективом.

Керівник покликаний враховувати та спрямовувати духовну атмосферу колективу, що виявляється як у стилі та тоні взаємовідносин людей один до одного, так і в їхньому ставленні до спільної справи.

Працівники визнають, що коли ними керують енергійні і обізнані люди, вони почувають себе впевненіше, особливо в частині, коли вимоги стосуються їх безпосередньої роботи, її якісного виконання у завчасно встановлені терміни.

У класичній школі конфліктології доктор філософії Дж. Грехам Скот пропонує **раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфлікту.**

Можливість виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Конфлікти зароджуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, суперечок і протиборства різних думок, потреб, спонукань, бажань, стилів життя, надій, інтересів і особистісних переконань. Вони являють собою ескалацію щоденного суперництва і протистояння у сфері принципових чи емоційно обумовлених зіткнень, які порушують особистий і/чи міжособистісний спокій.

Наприклад, ви отримали рахунок від домовласника, що є більшим, ніж ви очікували. Ви прямуєте до власника будинку, щоб обговорити це питання. Він каже вам, що збільшення рахунку пов'язане із збільшенням сплачуваних ним податків і позначилось на

оплаті газу й електроенергії. Чи конфліктна ця ситуація? Очевидно, точніше її можна було б охарактеризувати як суперечку чи відмінність думок. Але тут, як і за будь-якої відмінності думок чи розбіжності особистих потреб і цілей, завжди є потенційна можливість реального конфлікту, коли в дію вступають емоції чи коли з чийогось боку у розмові виявляється ворожість. Припустимо, ви заявляєте, що не бажаєте сплачувати за квартиру підвищену суму; домовласник погрожує виселенням; ви починаєте дорікати йому за спричинені ним у минулому незручності і згадуєте про водопровід і так далі. Унаслідок, із певного моменту, коли протилежні позиції визначені більш жорстко і в хід пішли емоції, дискусія перейшла у конфлікт. Вона перетворилася на гаряче словесне протиборство, в основі якого суперництво чи протилежні інтереси.

Сцени подібного типу розігруються знову і знову на всіх рівнях людських стосунків: між подружжям, друзями, батьками і дітьми, діловими партнерами, співробітниками, сусідами тощо. Конфлікт може бути і внутрішнім, коли різні бажання та потреби спонукають вас до взаємовиключних дій.

Якщо ви не знаєте, як поводитись у таких ситуаціях, почуття дискомфорту, яке генерується конфліктом, може стати руйнівним для вашої психіки і для взаємостосунків з іншими людьми. Реальний підсумок конфлікту може стати ще більшою мірою негативним та збитковим. Наприклад, у випадку з домовласником ви могли б закінчити не лише підвищеною платою за квартиру, а й образою на власника будинку. Це могло б спричинити інші ворожі сутички, які, ймовірно, закінчилися б виселенням чи добровільною зміною квартири. У гіршому випадку первинна дискусія могла б розвитися від гарячої словесної сварки до фізичного насильства. Водночас, із використанням відповідної стратегії потенційний конфлікт міг би бути спрямований у русло альтернативного, більш прийнятного рішення. Домовласник міг би погодитись відстрочити підвищення квартплати, якщо б ви погодились пошукати шляхи зменшення плати за газ й електроенергію, які витрачаються у будинку. Ви могли б взяти на себе неформальні зобов’язання з контролю за їхнім використанням.

Іншими словами, при відповідному досвіді дій у конфліктних ситуаціях потенційним конфліктам можна запобігати чи розв’язувати їх, або навіть використовувати для покращення стосунків з іншими людьми і самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб піти від конфлікту, який є потенційно можливим у всіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а у розпізнаванні конфлікту і контролі над ним із метою отримання найкращого результату.

Ідеальним із цієї точки зору є раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфліктів. З самого початку цей метод залучає до роботи вашу свідомість і вашу інтуїцію при здійсненні вибору способу дій у конфліктній ситуації. Ваш підхід ґрунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб залучених до конфлікту людей, а також ваших власних цілей, інтересів і потреб. Це потужний метод, оскільки у серйозні конфлікти завжди залучені емоції їх учасників. Таким чином, одним із перших кроків до вирішення конфлікту є пригнічення породжуваних ним негативних емоцій – ваших власних і емоцій інших людей. Здоровий глузд та інтуїція, а не нові емоції повинні бути протиставлені таким почуттям. Іншими словами, якщо ваші почуття будуть підігріватися, то ви будете сприяти лише виходу на підвищений емоційний рівень конфлікту.

Після пригнічення емоцій ви можете використовувати відповідно розум чи інтуїцію для того, щоб сформулювати можливі рішення, які прийнятні для всіх зацікавлених сторін. Припустіть, що проблема тепер виглядає вирішуваною. Ви могли б розглянути стратегічні варіанти отримання можливих рішень. Проте, якщо ви перебуваєте у надзвичайно складній ситуації, і реалістичний підхід до вирішення проблеми чи пригні-

чення емоцій на даний момент відсутній, ви можете застосувати раціонально-інтуїтивний метод. Вирішивши, що краще з того, що можна зробити у даний момент, – це піти, – то це у свою чергу може бути як ефективним варіантом вибору, так і вирішенням проблеми.

Коли ви навчитеся розуміти, оцінювати і, нарешті, робити вибір у конфліктній або потенційно конфліктній ситуації, ви розів'єте здатність добиватися того, чого ви бажаєте у кожному конкретному випадку. Ви зможете домагатися чогось і від людей, з якими ви конфліктуєте. І якщо той чи інший конфлікт є перепоною тому, чого ви бажаєте, то, подолавши його, ви також зможете досягти своєї мети.

4.4. ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН У ГРУПІ

Люди за своєю природою є, за словами І. П. Павлова, найсильнішими подразниками. Вони найчастіше можуть міняти один одному настрій як у хороший, так і в поганий бік. Одні благотворно діють на оточення своєю чистотою, чутливістю, знанням справи, бажанням завжди надати допомогу. У присутності таких людей настрій інших покращується, з ними легко працювати. Існує й інша категорія осіб, які погано впливають на настрій: це люди педантичні, черстві, похмурі, страждають на підозру, формалісти, набридливі, недоброзичливі. Деякі діють на інших подразнююче й образливо своєю різкістю, розв'язністю, хвастощами.

Такі люди стомлюють, викликають до себе роздратування, що створює несприятливий фон для вирішення поставлених перед колективом завдань. Керівник повинен створювати здоровий психологічний клімат у колективі як важливішу умову підвищення ефективності його оптимальної діяльності. «Обдумай стежку для ноги твоєї, і всі шляхи твої будуть тверді» [3].

Розглядаючи проблеми оптимізації і взаємовідносин у групі, слід виходити з того, що джерелом всілякого руху, рухомою силою розвитку є суперечності.

Суперечності і діалектичні конфлікти властиві і реальній групі, оскільки у будь-якій групі неминуче присутні активні і пасивні, більш свідомі і менш свідомі, люди з меншим досвідом і більшим. Живі люди – це завжди люди, які мають різні думки, погляди, способи підходу до вирішення спільних завдань.

У цьому зв'язку при формуванні колективу досить важливо враховувати індивідуально-психологічні особливості його членів. Неможливо знайти двох людей, абсолютно однакових за своїми психічними виявами. Кожна людина відрізняється від інших цілою низкою якостей, які у сукупності створюють його «я». Своєрідність психічних якостей, станів і властивостей особистостей, які належать лише даній людині, визначна відмінність його реакцій, поведінки й ефективності від поведінки і діяльності інших людей, і що зумовлює індивідуальність і неповторність кожної конкретної особистості, називають індивідуально-психологічними особливостями.

Індивідуально-психологічні особливості полегшують чи ускладнюють засвоєння професії, досягнення високих результатів, визначають взаємовідносини з людьми і становище у суспільстві. Вони спричинюють необхідність розмаїття методів виховання і навчання, адже неможливо скласти загальний для всіх перелік подій, життєвих чи виробничих ситуацій, вказати ступінь їхнього впливу на стан людини і необхідні при цьому заходи.

Наприклад, негативні емоції на різних людей діють зовсім по різному. В одних працівників поганий настрій, службові чи сімейні неприємності мало впливають на служ-

бову діяльність, вони можуть повністю відключитися від них у процесі роботи. В інших подібні ситуації помітно відбиваються на працездатності і можуть бути причиною помилкових дій. На однакові ускладнення у роботі одні реагують спокійно і правильно, в інших виявляється надмірна збудженість, нервозність, неодноразова зміна швидко прийнятих рішень, у третіх, навпаки, спостерігається загальмованість уваги і розумових процесів, рушійна скованість, уповільненість у прийнятті рішень. Причому тип реакцій на складну чи небезпечну обстановку доволі сталий для кожної людини. Тому ці особливості треба знати і враховувати їх у процесі трудової діяльності. «На розумного сильніше діє догана, ніж на дурного сто ударів» [3].

Значні відмінності спостерігаються й серед характерологічних, особистісних особливостей. Зустрічаються люди образливі, запальні, із рисами егоїстичності, підвищеного самолюбства. Окремі працівники хворобливо переживають помилки і невдачі, їх причини не завжди правильно пояснюють лише своїми особистими якостями і недостатністю властивостей і здатностей. Припустившись помилки, вони стають занадто обережними, постійно очікують нових помилок, відчувають напруженість навіть у нескладних умовах. Якщо керівник не враховує ці індивідуальні особливості і звертає увагу лише на недоліки, навіть ще й у грубій формі, ділові якості таких осіб погіршуються. Від переживань послаблюється нервова система, втрачається віра у свої сили. Зустрічаються працівники, в яких висока працездатність і майстерність, поєднуючись із недостатньою самооцінкою та деякою легковажністю, призводять до того, що після перших, відносно легких успіхів, знижується якість. У зв’язку з вищевикладеним весь процес виховання і навчання повинен передбачати вивчення індивідуальних особливостей кожного працівника та їх врахування:

- для імпульсивного – стримування, не припускання метушні, квапливості, вимагаючи зібраності й обміркованості;
- для повільного у сприйнятті – осягнення, отримання швидких відповідей і дій, розвиток спритності, ініціативи;
- для самовпевненого і безпечного – суворішого і частішого контролю, меншої похвали, висунення підвищених вимог;
- із занадто вразливим – бути м’якішим і делікатнішим, підбадьорюючи навіть за незначні успіхи;
- для сміливого і рішучого – надання більшої самостійності й ініціативи, вдосконалюючи і розвиваючи ці якості;
- з емоційно нестійким – пильного слідкування у роботі, відразу підказуючи потрібні рішення при ускладнені умов тощо.

Цілеспрямована діяльність з підвищення ефективності спільної праці ґрунтується на тому, що у своїй повсякденній діяльності люди керуються найрізноманітнішими інтересами, які можуть бути загальними і окремими, тривалими і тимчасовими, усвідомленими і стихійними, переслідувати єдині чи такі, що суперечать одне одному, чи навіть взаємовиключні цілі. Структурна ж одиниця, створена для виконання певних функцій, являє собою штучно створену групу людей, спрямовану на досягнення певної мети. Вона складається з особистостей найрізноманітніших характерів, схильностей, знань і значної кількості інших чинників, які відрізняють як окремих індивідів усередині цієї групи, так і всю групу в цілому від багатьох інших груп. Сутність її полягає також у тому, що у ній безпосередньо поєднуються суспільні, групові й індивідуальні потреби та інтереси, формуються спільні для більшості її членів цілі, норми і правила поведінки, міжособистісні відносини.

Вплив оточення суттєво позначається на процесах сприйняття, пам'яті, мислення, уваги, хоча в цілому у сфері пізнавальних процесів він менший, ніж у сфері емоцій, волі і моторики. Цей вплив ще більше впливає на психічні властивості особистості. Санкт-Петербурзький соціолог Є. С. Кузьмін відзначав: «Безумовно, можна вважати доведеним, що відбувається суттєва зміна всіх психічних явищ залежно від того, чи перебігають вони в ізольованій обстановці чи у групі». Відбувається вплив групової думки – невимушене прагнення індивідуума узгоджувати свою точку зору з групою, називають *комфортністю*. Вона властива всім людям і досить постійна для кожного індивідуума.

До того ж слід відзначити, що на основі особистих симпатій, міжособистісних емоційно-психологічних стосунків, у цих підрозділах утворюються неформальні групи з декількох людей, між якими здійснюються тісніший взаємовідносини, ніж з іншими. Службова роль відходить у цьому випадку на другий план. Такі групи виникають стихійно, поза сферою впливу керівників офіційного колективу (а, іноді, навіть усупереч їм) і мають свої закономірності. Частіше за все, неформальні групи входять до офіційних підрозділів. Зазвичай, їх склад не перевищує 8-10 осіб; найтісніші стосунки встановлюються між двома – п'ятьма її учасниками. Термін утворення цих груп – від 4 тижнів до 4 місяців, причому він відносно стійкий для кожної людини.

Крім службових відносин, вплив людей один на одного багато у чому визначається їхнім авторитетом серед оточення. Особливу роль при цьому відіграють особи, які користуються найбільшим авторитетом і яких називають неформальними лідерами.

Визначними рисами при становленні лідера є ентузіазм, властивості, впевненість у собі, професійні знання, почуття справедливості, зацікавленості у діях своєї групи, а також особисте прагнення до лідерства. Проте, всі ці якості у кінцевому рахунку можна звести до однієї – активності. Пасивна людина не може виконати і частини того, що вимагається від лідера.

Іншою обов'язковою рисою для лідера є перевага у чомусь над іншими, наприклад, у розумі, моралі, силі тощо. У той же час, перевага повинна бути помірною. Лідер повинен бути хоча і кращою, але «своєю» людиною. Якщо ж рівень його занадто відрізняється від рівня оточення, він буде сприйматися як виключна особистість. У цьому випадку його або відторгнуть, або будуть поважати, звертатися за порадами, але вважати не таким, як всі, тобто неформальним лідером він бути не може.

Слід враховувати, що у неформальних групах, які вже усталені, роль лідера стає вирішальною. Це – центр групи, який сприяє її престижу, прогресу, вирішенню її проблем, представник групи у всіх зовнішніх зв'язках і її арбітр у внутрішніх справах. Він більше впливає на членів групи, які намагаються наслідувати йому, ніж вони впливають на нього; іноді, навіть, він сам тісніше пов'язаний з лідерами інших, близьких груп, ніж із своїми послідовниками. Чим вищий авторитет лідера, тим більший вплив і на своїх членів, і на оточуючих.

Ефективність діяльності колективу значно підвищується, коли офіційно керівники різних рангів одночасно виступають і неформальними лідерами.

Одним із виявів міжособистісних стосунків є психологічний клімат. Цей вираз, скоріше метафоричний, ніж суто науковий. Він дуже вдало відображає сутність поняття, яке розкриває емоційні боки спілкування людей у процесі групової діяльності. Сюди входять взаємовідносини між членами колективу, суб' єктивні враження кожного про ставлення до нього решти, співчуття і допомога (або байдужість і навіть злорадство) товаришів, домінуючий фон настрою, задоволення від роботи, від своєї ролі у ній і колективі. Характерні риси здорового психологічного клімату – невимушеність, ясність

у розумінні завдань колективу, щире шанобливе ставлення один до одного, вирішення різнодумства «мирним шляхом» і без втручання керівництва, відсутність у колективі сварок і конфліктів, вільне вираження своїх почуттів і думок, орієнтація на об'єктивність і справедливість керівника, відсутність дріб'язкової опіки і недовіри, мажорного настрою.

Не припускати виникнення антипатії, ворожості, конфліктів значно легше, ніж потім їх виправляти. Тому створюючи будь-який колектив, слід мати на увазі і завдання формування гарного психологічного клімату. Зрозуміло, головне значення має якість виконання кожним членом колективу своїх службових обов'язків.

Розвиток взаємовідносин багато в чому залежить від того, як люди сприймають один одного, які та чи інша людина викликає почуття, створюючи про себе певну думку. Саме від того, як сприйнята людина, а не від того, яка вона насправді, залежить первісне ставлення до неї. Тому, хто «робить гарне враження», зазвичай ідуть на зустріч, його позитивні якості переоцінюються, а негативні або зменшуються, або виправдовуються. І навпаки, якщо загальне уявлення про людину негативне, то навіть її благородні вчинки не помічаються чи тлумачаться як собі корисні (у психології цей феномен називають «ефектом ореола»). На практиці буває, що недостатньо вдумливий керівник, знайшовши у нової для нього людини якусь несимпатичну рису, схильний приписувати йому цілу низку інших несимпатичних рис без достатніх для цього підстав.

Думка про особистості складається з різних даних, нерідко суб'єктивних. На судження про знайому людину найбільший вплив спричинюють найостанніші відомості про неї, а про незнайому навпаки, – ті, які виставлені у першу чергу (доволі типова помилка, яка має назву «ефект послідовності»). Перше враження значною мірою залежить від власного життєвого досвіду про зовнішність і поведінку людей шаблону, що зустрічався раніше, деякого соціального стереотипу, який нерідко не має нічого спільного з дійсністю. Розуміння психологічних закономірностей дає змогу підійти до членів свого колективу більш правильно, коригуючи перші враження об'єктивною оцінкою їх справ і вчинків.

Цілеспрямований вплив на групу з метою ефективнішої і цілеспрямованої спільної діяльності зумовлено розвитком відносин співробітництва і взаємодопомоги, змагання і взаємної відповідальності, затвердження і дедалі глибшого сповнення принципів демократії, християнської моралі.

Якщо кожному працівникові забезпечується певна робота і визначене право вирішувати всі питання, пов'язані з нею, а також розуміння свого внеску у загальний робочий процес групи, тоді можлива ситуація, коли кожен, незалежно від своїх особистих і суспільних світоглядів, розглядає себе як частину групи.

Керівникові дуже важливо враховувати особисті властивості людини, які завжди виявляються більш ярко у незвичній, нестандартній обстановці, що впливає і на міжособистісні стосунки. Незвичність обстановки зростає за умов певної соціальної ізоляції. При цьому окремі індивідуальні особливості, на які у звичайних умовах ніхто не звертає уваги, можуть стати неприйнятними для решти, і навіть призводити до психологічних зривів – грубощів, образ, конфліктів. Така, здавалося б, нешкідлива риса, як підвищена балакливість, постійне прагнення поділитися своїми враженнями і думками, за тривалого спільного перебування в одному приміщенні і тим більше за обмежених можливостей інших соціальних контактів і емоційної розрядки стає іноді досить подразливою і навіть нестерпною. Слід виходити також із того, що думка колективу це досить серйозний психологічний чинник.

Встановлено, що для більшості людей соціальна оцінка колективу, повага оточення, громадськості, погодження або непогодження – найсильніший мотив у житті і діяльності, більш значимий, ніж задоволення біологічних потреб (їжа, сон тощо). Корисно відзначити не лише відмінну роботу, якісь особливі вчинки чи досягнення, а й роботу просто гарну, тобто постійне відповідальне виконання своїх обов'язків, роботу без недоліків. Добре слово менеджера, його хвала багато в чому сприяє авторитету тієї чи іншої людини, укріплюючи тим самим загальну атмосферу дружби і поваги один до одного. Соломонове наставляння мудрості проголошує: «Не супереч людині без причини, коли вона не зробила тобі зла» [3].

Звичайно, для доброго психологічного клімату важливий обміркований підбір членів групи, самовиховання кожним із них самовладання, витримки, уміння стримувати свої емоції силою волі, постійне регулювання взаємовідносин людей з боку менеджера, керівництва вічним і благородним повчанням: «не задумуй проти ближнього твого зла, коли він без побоювання живе з тобою» [3].

Істотне і правильне використання міжособистісних відносин допомагають вихованню потрібних якостей як в окремих осіб, так і у підрозділів у цілому, сприяючи їх поєднанню, перетворенню на єдиний, добре злагоджений колектив, успішно вирішувати всі поставлені завдання.

Резюме

Розв'язання конфліктів є складовою менеджерської діяльності. Причини виникнення і шляхи подолання конфліктів можуть бути різними. Мистецтво і професіоналізм менеджера полягають в об'єктивізмі рішень щодо їх подолання, а в ідеальному випадку – у запобіганні їх виникнення. При цьому особливу увагу необхідно приділяти суб'єктивному світу окремих індивідів, що формують колективи. Залежно від ситуації, використовують один із найбільш вживаних варіантів сценаріїв конфлікту: конкурентний і кооперативний. При цьому, мистецтво точного визначення типу конфлікту менеджером виступає головним.

Конфлікти значною мірою відображаються на людях і впливають на їх діяльність. Вони можуть приймати як активну, так і пасивну форми; можуть трансформовувати групи в залежності від причин, що лежать в їх основі. Особи, які формують такі колективи можуть займати як інтервенту, так і інгерентну позицію. В будь-якому випадку такі особи є долученими до конфлікту.

Проводячи діагностику динаміки конфлікту, спираються на два її найважливіші поняття: діапазон допустимих дій та границю допустимих дій. При цьому головними чинниками, що їх визначають, є зона самого конфлікту та мотиваційна структура діяльності суб'єкта конфлікту. За показниками турбулентності розвитку конфлікту та ставки у конфлікті визначається його ступінь. Діагностика динаміки конфлікту дає прогноз його розвитку і характеризує те, які цілі ставляться його учасниками.

Предмет розбіжностей може виступати суперечиливим положенням у конфлікті. Одним з основних аспектів, що характеризують конфлікт, є претензії об'єктного, об'єктивного та суб'єктивного характеру. З поняттям ставки та претензії у конфлікті прямо пов'язані й очікування.

Вирішення конфліктів веде до оздоровлення колективу, подальшого його розвитку. Розглядаються два напрями їх розв'язання – як позитивний, так і негативний. Раціонально-інтуїтивний підхід до вирішення конфлікту ґрунтується на оцінці обставин, харак-

терів, інтересів і потреб залучених до конфлікту людей, а також власних цілей, інтересів і потреб.

Формування взаємовідносин у групі передбачає обов'язкове врахування індивідуально-психологічні особливості його членів. При цьому необхідно зважати на комфортність індивідуума та групи, наявність неформального лідерства, психологічний клімат у колективі.

Не зважаючи на окреслені напрями, найкращим для колективів буде запровадження профілактичних заходів із запобігання передконфліктним ситуаціям.

Основні поняття

Конфлікт
Конкурентні та кооперативні відносини
Передконфліктна ситуація
Активна та пасивна форми фрустрації
Групова динаміка
Інтервенція
Інгеренція
Діапазон допустимих дій
Границя допустимих дій
Зона конфлікту
Мотиваційна структура діяльності суб 'єкта конфлікту
Турбулентність розвитку конфлікту
Ставка у конфлікті
Діагностика динаміки конфлікту
Крапка сполучення
Суперечливе положення
Претензія
Зазіхання
Поступка
Компроміс
Міра обґрунтованості претензій
Очікування
Тонус очікування
Раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфлікту
Індивідуально-психологічні особливості
Комфортність
Неформальний лідер
Психологічний клімат

Питання

1. Наведіть визначення поняття «конфлікт»?
2. Охарактеризуйте два головних типи конфліктів: конкурентний і кооперативний.
3. Поясніть, в чому полягає різниця між активною та пасивною формами фрустрації?
4. Визначте сутність групової динаміки.

5. Визначте основні причини міжособистісних конфліктів.
6. Визначте відмінності інтервенції та інгеренції.
7. Визначте основні характеристики діапазону допустимих дій та границі допустимих дій.
8. Як Ви розумієте поняття «зона конфлікту»?
9. Охарактеризуйте мотиваційну структуру діяльності суб'єкта конфлікту.
10. Яким чином визначаються турбулентність розвитку конфлікту та ставка у конфлікті?
11. Охарактеризуйте діагностику динаміки конфлікту.
12. Визначте, чим відрізняються претензії об'єктного, об'єктивного та суб'єктивного характеру.
13. Яку роль у конфлікті відіграють очікування?
14. Визначте та охарактеризуйте два основних напрями подолання конфліктів.
15. У чому полягає сутність раціонально-інтуїтивного методу вирішення конфлікту згідно теорії Дж. Грехама Скота?
16. Як Ви розумієте поняття «індивідуально-психологічні особливості»?
17. Як Ви розумієте поняття «комфортність»?
18. Якими рисами володіє неформальний лідер?
19. Яким, на Вашу думку, має бути психологічний клімат у колективі?

Розділ 5

ПСИХОІНФОРМАТИКА І СУЧАСНА ТИПОЛОГІЯ

Величезна різноманітність форм організацій – державних, ділових, політичних, наукових тощо – вимагає такої ж різноманітності їхніх функціональних структур. При розробці конкретної структури необхідно виходити з конкретних обставин, зокрема, враховувати кількісний і якісний склад організації, територіальну конфігурацію, характер відносин з іншими організаціями тощо[2].

Проте, існують деякі універсальні принципи, дотримання яких дозволяє формувати здорові й ефективно працюючі організації. І в основі усього лежить головний принцип: знайти компетентних людей і правильно організувати їхню взаємодію.

1. Горизонтальна структура організації.

Діяльність організації можна розділити на:
- зовнішню – взаємодія із зовнішнім світом;
- і внутрішню – розвиток самої організації.

У зовнішній діяльності чітко проглядаються дві, по своїй суті протилежні, функції:

а) одержання інформації із зовнішнього середовища, наприклад, про попит і пропозицію, дії та плани конкурентів, поточні та перспективні зміни у законодавстві;

б) виробництво для зовнішнього середовища, вплив на зовнішній світ, як-то реклама, створення нових ринків споживання, формування громадської думки.

Внутрішня діяльність також складається з двох протилежних функцій:

[2] За матеріалами Володимира Щербини, «Перехід-IV». – прим. авт.

а) виконання оперативних задач, наприклад, забезпечення внутрішнього документообігу, узгодження роботи різних структурних підрозділів, дотримання процедур узгодження рішень;

б) виконання стратегічних задач, наприклад, довгострокове планування, науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, формування корпоративної філософії.

Таким чином, кожен керівник постійно зіштовхується з чотирма системними функціями, що вимагають якісного виконання і взаємного ув'язування:

1) отримання інформації із зовнішнього світу;
2) виконання внутрішніх оперативних задач;
3) виконання внутрішніх стратегічних задач;
4) створення кінцевої продукції (товарів, послуг тощо) для зовнішнього світу.

Зрозуміло, що фахівці, які ефективно виконують різну роботу, повинні психологічно істотно відрізнятися. їхні здібності й кваліфікація повинні відповідати виконуваним системним функціям – тільки у цьому випадку вони будуть компетентними (від лат. *competentis* – відповідний). При цьому, необхідно наголосити, що будь-яку корисну роботу здатні виконувати лише компетентні працівники, – всі інші лише «проїдають» ресурси і роблять помилки, які змушені виправляти знову ж компетентні люди.

Для уніфікації, згрупуємо фахівців, які ідеально виконують дані всі чотири функції, за такими умовними назвами:

1) Програматор.
2) Синхронізатор.
3) Коректор.
4) Ефектор.

Для компетентного виконання своєї роботи вони повинні володіти такими психічними якостями.

Програматор. По-перше, його життєві інтереси, в основному, повинні концентруватися на об'єктах зовнішнього світу, а не на власних переживаннях чи внутрішніх справах фірми. У протилежному випадку він може упустити зміну кон'юнктури ринку чи вчасно не зреагувати на дії конкурентів. Така психічна орієнтація на зовнішній світ у психології називається екстраверсією, тому такий фахівець повинний бути *екстравертом.*

По-друге, він зобов'язаний володіти «професійним чуттям» на зміни, на рівні підсвідомості відчувати приховані процеси. Наприклад, на підставі непрямої інформації передбачати зміни інвестиційного клімату чи податкового законодавства і вчасно попередити про це керівництво своєї фірми. Здатність осягати сутність явищ, проникати в майбутнє, робити вірні висновки на підставі здогадки й осяяння в психології прийнято називати інтуїцією, тому такий фахівець повинний бути *інтуїтом.* Але враховуючи, що такий фахівець постачає інформацію, на основі якої фірма генерує програму дій, назвемо його програматором. Наголосимо, що він повинний бути *інтуїтивним екстравертом.*

Синхронізатор. Будь-яка організація повинна забезпечувати узгодження дій своїх співробітників, швидко й чітко реагувати на поточні зміни внутрішньої ситуації. Синхронізатор забезпечує «боєздатний» стан фірми в кожен конкретний момент. Його у меншому ступені цікавить те, що відбувається поза організацією – увага сконцентрована на внутрішніх проблемах, на вдосконаленні внутрішніх зв'язків, підвищенні їхньої якості й надійності. Така орієнтація на внутрішній світ, на вузьке коло, на пошуки глибини називається *інтроверсією.* А здатність швидко реагувати на стимул, скурпульозно враховувати найдрібніші деталі, діяти «тут і зараз» прийнято називати *сенсорикою.* Таким чином, синхронізатор повинний бути *сенсорним інтровертом.*

Коректор. Організація може успішно вирішувати оперативні задачі, однак без правильної стратегії всі зусилля будуть марними. Коректор здатний відірватись від турбот поточного моменту і бачити свою організацію в цілому і як би з боку, із позиції стороннього спостерігача, залишаючись при цьому її невід'ємною частиною. Він повинен вміти «подорожувати у часі» і бачити майбутнє; почувати тонкі, невидимі зв'язки, бути схильним до логічних висновків. Коректор не переймається поверховими даними, – він проникає в сутність явищ і прагне їх пізнати, виробляючи при цьому рекомендації «глобального» характеру. Отже, можна зробити висновок, що коректор – це *інтуїтивний екстраверт.*

Ефектор. Це той, хто формує кінцевий продукт діяльності організації і передає його у зовнішній світ (створює кінцевий ефект). Він повинен перебувати в постійному контакті із зовнішнім світом, тобто бути *екстравертом.* Крім того, він повинен діяти дуже конкретно, практично і вміло додавати кінцевому продукту виразну форму. Тому ефектор – це *сенсорний екстраверт.* Його ще називають «робочим органом» організації через властиву ефекторам енергійність, напористість, здатність до рішучих і чітких практичних дій.

Таким чином, для компетентного виконання основних системних функцій необхідно підбирати фахівців із досить чіткими психологічними характеристиками:

1) інтуїтивний екстраверт;
2) сенсорний інтроверт;
3) інтуїтивний інтроверт;
4) сенсорний екстраверт.

Кожна людина має вроджену схильність до певного типу мислення: логічного чи емоційного, абстрактного чи конкретного тощо. Психоінформатика розглядає кожну людини по чотирьох координатах, чи парах ознак.

Крім уже згаданих пар ознак (екстраверт – інтроверт, інтуїт – сенсорик) використовуються ще дві пари: раціоналіст – ірраціоналіст, логік – етик. Визначивши схильність людини по кожній з цих чотирьох пар ознак, визначають її тип, що називається **соціотипом**, або **типом інформаційного метаболізму** (скорочено ТІМ). При цьому необхідно відзначити, що людина народжується з визначеним соціотипом. Залежно від виховання, умов життя, кола спілкування тощо, окремі риси типу підсилюються або притупляються; людина виховує в собі окремі навички, але *її соціотип залишається незмінним.*

Усього існує **16 психологічних типів**, у кожного з яких свої особливості. Ці 16 типів природним образом поєднуються в 4 групи психологічного комфорту – **квадри** (альфа, бета, гама, дельта).

Особливістю кожної квадри є те, що в ній присутні і програматор, і синхронізатор, і коректор, і ефектор. Але при цьому кожна квадра має й свої особливості, що дозволяють їй вирішувати деякі задачі краще за інших. Так, наприклад:

1. Квадра «альфа» відрізняється вільнішим мисленням, що сприяє пошуку нововведень, створенню творчих, дослідницьких, інноваційних колективів.

2. Контрольні органи, служба безпеки, дослідний завод, військовий колектив – із цими завданнями краще впорається квадра «бета».

3. Розробка бізнес-плану, бухгалтерія, робота з фінансами, прикладні галузі науки, перевірка будь-чого на життєстійкість – усе це поле діяльності квадри «гама».

4. Відділ кадрів, людські ресурси, запуск перевіреного зразка в серію й доведення його до досконалості, екологія – ці задачі краще доручити квадрі «дельта».

2. Вертикальна структура організації.

Вертикальна структура організації складається з 4 рівнів. На першому рівні виконуються роботи в рамках вузької професійної діяльності. На цьому рівні можуть пра-

цювати люди, вельми різні за фахом – слюсарі й математики, столяри й програмісти, ливарі й лінгвісти. Головне, що їх поєднує – заглиблення в тонкощі своєї роботи і наявність чіткої професійної майстерності. Людей, що працюють на даному рівні, називають *Спеціалістами.*

Але оскільки існує професійна спеціалізація, то хтось повинен виконувати й функцію кооперування. Зрозуміло, що це якісно інша системна функція. Виконуючі її, люди вже не можуть бути вузькоспеціалізованими фахівцями – адже їм необхідно інтегрувати зусилля багатьох людей, а це вимагає ширшого погляду на виробничий процес. Працівників цього ієрархічного рівня називають загальним терміном *Менеджер,* хоча до нього можуть належати і бригадири, і начальники відділів, і керівники управлінь тощо. Головна їх особливість полягає у тому, що вони сконцентровані винятково на управлінській роботі в рамках свого сектора відповідальності.

Власне кажучи, менеджер поступається спеціалістові глибиною професійних знань, однак він здатний зрозуміти різних спеціалістів і організувати їхню продуктивну взаємодію.

На третьому рівні діють керівники, що працюють на всю систему в цілому – будь-то підприємство, галузь чи нація. Звичайно, вони можуть істотно відрізнятися масштабами своєї діяльності, але їх поєднує головне – ототожнення своїх інтересів з інтересами системи, служіння цій системі шляхом практичної роботи з її організації і захисту. Для позначення людей цього рівня в психоінформатиці використовується давній термін: *Кшатрії.* Ці люди працюють на загальне благо і заради нього погоджуються на особисті жертви. Відзначимо також, що менеджери і спеціалісти за необхідності також можуть піти на особисті жертви заради загальних корпоративних інтересів (це є бажаним і повинно заохочуватися), але формально вони цього робити не зобов’язані.

Існує ще й четвертий рівень. Для позначення діючих на цьому рівні людей застосовується ще один давній термін – *Брахмани.* Якщо рівень кшатріїв пов’язаний з діяльністю всієї системи, то рівень брахманів забезпечує її взаємодію з надсистемою (наприклад, національною й світовою економікою, суспільством, природою). У сферу діяльності брахманів входить не тільки стан зовнішнього середовища організації й прогнозування її розвитку, але також і питання моралі, ділової етики, науки, корпоративної філософії, місії організації. При цьому він не занурений у поточну діяльність, хоча має пряме відношення до розробки стратегії.

У даному контексті необхідно звернути увагу на такий важливий момент: людське співтовариство є цілісним соціальним організмом. Суспільство у порівнянні з людиною є організмом вищого порядку. Як клітина організму може існувати лише в організмі, а всі її якості – суть і результат її взаємодії із зовнішнім середовищем (у тому числі і з іншими клітинами), так і людина може розвиватися лише в суспільстві, і тільки у взаємодії із собі подібними може розкрити свої суб’єктивні особливості. Як клітини організму мають своє призначення, так і люди мають свою вроджену спеціалізацію. Звичайно зрозуміло, що без слуху неможливо стати музикантом, а низькоросла людина за всього бажання не стане великим баскетболістом. Так само і наявність вроджених здібностей необхідна і для всіх інших сфер діяльності.

Допомогти кожній людині знайти своє місце, де вона зможе максимально самореалізуватися, покликана психоінформатика.

5.1. ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОІНФОРМАТИВНИХ ЗНАНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Психоінформативний сенс у менеджменті полягає у тому, що перед тим, як практично створювати організацію, вона має бути створена у нашій уяві. Це має бути певна ідеальна модель, до якої ми маємо наближати нашу реальну організацію. Але яку організацію можна було б вважати ідеальною? Таку, яка діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних зовнішніх керуючих впливах.

Така організація діє як єдине живе тіло, тому її називаємо *корпорацією* (від лат. «*corpus*», «*in corpore*» – «тіло», «у тілі»). Саме таким є первинне, тобто істинне значення цього слова, що позначає «колективне тіло». Тобто *корпорація* – це органічне об'єднання людей, соціальний організм. З цього слідує, що далеко не кожна організація є корпорацією. Корпорація є вищим рівнем розвитку людської організації – чи це підприємство, чи ціла нація.

Організація – це процес, корпорація – мета.

Але коли організація перетворюється на корпорацію? Лише тоді, коли на всіх її рівнях працюють люди, які компетентно виконують необхідні для корпорації функції.

Для досягнення такої тотальної компетентності потрібно, щоб ту чи іншу роботу виконували люди, які мають для цього відповідні вроджені здібності і кваліфікацію. Без здібностей неможливе досягнення справжньої кваліфікації. Наприклад, жодними тренінгами неможливо зробити з людини гарного менеджера, якщо вона не має для цього відповідних здібностей. З іншого боку, людина, що має такі здібності, швидко здобуде кваліфікацію менеджера при мінімальній зовнішній підтримці, або ж і зовсім самостійно (аби лише не заважали).

Отже, *головною умовою створення корпорації* є добір людей з відповідними вродженими здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей шляхом досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше завдання того, хто створює нову організацію, полягає у вірному доборі і розміщенні людей. Саме цьому присвячений викладений у даному підрозділі матеріал. Він розрахований на лідерів-творців, які бажають сформувати колективний організм і вдихнути в нього душу.

З точки зору системного підходу, ***корпорація*** – це цілісна група людей, що взаємодіють один з одним і зовнішнім оточенням для досягнення спільної мети. Із самого визначення випливає, що для нормальної життєдіяльності корпорації необхідне виконання принаймні двох груп функцій:

1. Керування взаємодією із зовнішнім середовищем (партнерами, споживачами продукції, владою, меценатами тощо);
2. Керування взаємодією між елементами самої корпорації (її членами та підрозділами).

Неважко переконатись, що ці дві групи функцій мають діаметрально протилежну спрямованість: «назовні» і «всередину». Безсумнівно й те, що в загальному випадку вони достатньо складні і для якісного виконання потребують значної концентрації уваги. Тому одна людина не в змозі компетентно виконувати одночасно функції першої і другої груп, постійно переміщуючи увагу з одного напрямку на протилежний. Таке суміщення протилежностей може призвести людину до стресового стану внутрішньої роздвоєності, свого роду «розщеплення свідомості».

Виходить, що сама природа організації вимагає принаймні двох елементів: один спеціалізується на взаємодії із зовнішнім світом, другий сконцентрований на внутріш-

ньому житті корпорації. Без такої спеціалізації неможливо досягти компетентності. Але що таке компетентність?

Компетентність (від лат. *competentis* – відповідність) – це наявність вроджених (потенційних) здібностей і кваліфікації (реалізованих здібностей) для якісного виконання певної роботи. І їх треба вміти розпізнавати.

З погляду психології всіх людей можна розділити на дві групи – екстравертів та інтровертів *(вище ми почали розглядати дані поняття).*

Екстраверти відкриті для безпосереднього сприймання зовнішнього світу. Звичайно вони більш рухливі, ситуація ніби постійно спонукає їх діяти, рухатись, взаємодіяти з оточенням.

На відміну від них, ***інтроверти*** схильні сприймати світ через своє ставлення до нього. Вони постійно порівнюють зовнішні об’єкти й явища зі своїм власним світом, власним розумінням життя. Тому вони легше витримують усамітнення і роботу на одному місці.

Можна сказати, що екстраверти схильні діяти «в ширину», а інтроверти – «у глибину». Першим більше притаманна зовнішня активність, другим – внутрішня. Екстраверта більшої мірою спонукає до активності і заряджає енергією зовнішній світ, а інтроверта – внутрішній.

Ознака «екстраверсія – інтроверсія» є вродженою, однак через певні причини в одних людей вона виявляється більше, в інших – менш яскраво вираженою. В цьому можна переконатись, якщо спробувати визначити та встановити її наявність у себе, друзів і співробітників (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Хто Ви: екстраверт чи інтроверт?	
Якщо Ви ЕКСТРАВЕРТ, то:	**Якщо Ви ІНТРОВЕРТ, то:**
У новій компанії легко знайомитесь з новими людьми, спілкуєтесь з великою кількістю людей, знайомих і незнайомих	Вважаєте за краще спілкуватись у тісному колі ваших знайомих
У колі ваших знайомих, як правило, завжди в курсі останніх подій	Нерідко про новини дізнаєтесь мало не останнім
При знайомстві схильні першими розпочинати бесіду	Почуваєтесь комфортніше, коли співрозмовник першим почне бесіду
Маєте багато друзів і знайомих, часто на нетривалий термін	Обмежуєтесь тісним колом старих друзів
Активно пересуваєтесь у просторі, не любите довго працювати на одному місці	Більше схильні до спостережень, ніж до безпосередніх дій, легко витримуєте роботу на самоті
Схильні займатись діяльністю, спрямованою на розширення	Схильні до діяльності на поглиблення, вдосконалення
Орієнтовані на безпосереднє і швидке сприймання навколишнього світу	Сприймаєте світ через своє ставлення до нього, порівнюючи його зі своїм розумінням життя
Зовнішній світ вас збуджує, активізує діяльність і заряджає енергією	Схильні черпати енергію зі свого внутрішнього світу

Зауважимо, що в деяких випадках ознаку «екстраверсія – інтроверсія» можна сплутати з парою «комунікабельність – некомунікабельність». Для уникнення помилки необхідно пам'ятати, що бувають балакучі інтроверти і стримані екстраверти.

Допомагає те, що ознака «екстраверсія – інтроверсія» виявляється практично в усьому.

Наприклад, інтерв'ю з яскравим екстравертом може звучати наступним чином: «Подобається працювати у великому колективі. Завдяки спілкуванню з людьми завжди перебуваєш у курсі останніх новин і в гарній формі. Коли втомлений і хочеться відпочити, то йду до своїх знайомих в інші відділи. Подобається бувати на різноманітних офіційних зустрічах, ходити в інші організації, іноді їздити у відрядження, відвідувати курси підвищення кваліфікації. Якби всього цього не було, то при напруженості роботи вже давно «згорів би».

Виражений інтроверт казатиме по-іншому: «Люди подобаються, але не відчуваю радості від поверхових знайомств і не бачу в них необхідності. Втомлююсь від різноманітних велелюдних прийомів. Дратує, коли доводиться знайомитись з великим числом людей, чиї імена не можу навіть запам'ятати і з якими навряд чи коли зустрінусь».

Зрозуміло, що функції взаємодії із зовнішнім середовищем, в якому діє корпорація, легше і невимушеніше виконуватимуть екстраверти. І навпаки, наведення внутрішнього порядку краще виходить у інтровертів.

Але поділ на екстравертів та інтровертів, на зовнішні та внутрішні функції – це лише один із фундаментальних аспектів феномену організації. Власне кажучи, організація – це складна соціотехнічна система, яка працює тим ефективніше, чим більше у неї ознак колективного організму. Наведемо найважливіші її ознаки.

1. ***Цілеспрямованість:*** організація існує для виконання певної місії, необхідної для життєдіяльності надсистеми (міста, регіону, нації, людства).

2. ***Функціональність:*** в організації якісно виконуються основні групи системних функцій (зокрема, відслідковування розвитку зовнішнього середовища, синхронізація внутрішніх ділових процесів, стратегічне управління, виробництво, реалізація товарів/надання послуг).

3. ***Спеціалізація:*** елементи організації (підрозділи й окремі співробітники) виконують лише одну системну функцію, оскільки системні функції є важко сумісними.

4. ***Компетентність:*** здатність кожного елемента якісно виконувати свою функцію визначається вродженими (потенційними) здібностями і відповідною кваліфікацією (реалізованими здібностями).

5. ***Цілісність:*** стан кожного елемента організації впливає на всю організацію, а значить і на всі інші елементи системи («все впливає на все»).

Перераховані ознаки фактично є системними принципами. Отже, порушення будь-якого з них погіршує стан організації, навіть призводить до її повного розвалу. Правильне ж застосування системних принципів до конкретних умов організації дозволяє створити її ***ідеальну модель*** – зразок, до якого треба прямувати, прагнути. Справжня ідеальна модель стає критерієм правильного розвитку організації. Більше того, вона починає начебто притягувати до себе, і перетворюється на реальний чинник організаційного вдосконалення. Завданням корпоративної філософії і корпоративної культури є створення такої моделі, відображення шляхів її досягнення, донесення її до кожного члена організації.

Численні дослідження показали, що успішні підприємства володіють сукупністю чітко визначених уявлень про цінності та керуючі принципи. Це і є *корпоративна культура,* яка дозволяє співробітникам ефективно діяти в умовах ускладнення життя і пос-

тійної загрози хаосу. Але щоб вона була «живою» і справді рухала організацію до досконалості, її потрібно будувати на реальному фундаменті – фундаменті організаційних принципів.

У роботі будь-якої організації можна виділити дві протилежні групи функцій:

1) «екстравертні»: управління взаємодією організації з її зовнішнім середовищем;

2) «інтровертні»: управління взаємодією елементів самої організації.

Компетентне виконання цих функцій можливе лише спеціалізованими елементами системи, тобто підрозділами або співробітниками з відповідними здібностями і кваліфікацією. З викладеного можна зробити такий практичний висновок: якщо у організації є елементи, які будь-яким чином намагаються поєднати непоєднуване, то для організації це доволі погано.

Так, якщо спеціаліст із добору персоналу одночасно виконує пошук, залучення, розміщення й адаптацію нових співробітників, то в більшості випадків якась із цих функцій виконуватиметься неякісно. Тому функції потрібно розподіляти правильно:

- один працівник кадрової служби (екстраверт) знаходить за межами організації потрібних людей;
- інший (інтроверт) – включає їх у внутрішній процес діяльності корпорації.

Зрозуміло, що взаємодія організації із зовнішнім світом – це комплекс найрізноманітніших операцій. Однак всі вони зводяться до виконання однієї з двох принципово відмінних функцій:

1) відслідковування розвитку зовнішнього середовища корпорації, наприклад, динаміки попиту на продукцію організації, дій і планів споріднених організацій, поточних і перспективних змін у законодавстві;

2) виробництво, реалізація товарів/надання послуг, вплив на зовнішнє середовище, зокрема, рекламування діяльності організації, розширення її мережі, формування громадської думки тощо.

Ці дві функції мають діаметрально протилежну спрямованість: «прийняття впливів із зовнішнього світу» і «вплив на зовнішній світ».

Тому їх поєднання в одному елементі призводить до розсіювання зусиль і зниження якості робіт. Але справа не лише в різній спрямованості впливів. Глибший розгляд засвідчує, що компетентне виконання даних функцій вимагає від людини протилежних психічних якостей.

Фахівець (або спеціалізований підрозділ), що відслідковує зовнішню ситуацію, зобов’язаний професійно відчувати зміни та приховані процеси (в народі кажуть – «спинним мозком»). Наприклад, на основі непрямої інформації передбачати зміни законодавства та завчасно попереджати про це керівництво корпорації.

Здатність осягати сутність явищ, проникати в майбутнє, робити вірні висновки на основі здогадки і осяяння в психології прийнято називати **інтуїцією**. Тому такий фахівець має бути інтуїтивним типом – «інтуїтом». При цьому він також повинен бути екстравертом, оскільки саме екстраверти схильні концентрувати увагу на подіях в зовнішньому світі. Власне кажучи, такий спеціаліст постачає із зовнішнього середовища інформацію, на основі якої корпорація генерує програму своїх дій. Тому його і називаємо *Програматором* і пам’ятаємо, що він має бути *інтуїтивним екстравертом.*

Цілком іншими якостями повинна володіти людина, яка відповідає за виробництво і постачання у зовнішнє середовище кінцевого продукту діяльності корпорації (продукції: товарів або послуг). У такому разі не повинно бути жодних неточностей, недомовок та алегорій. Суспільству потрібні не невиразні ідеї, але конкретний ефект. Елемент ор-

ганізації, який забезпечує виконання цієї системної функції, і називається *Ефектором*, а здатність до чітких, оперативних і конкретних дій називається «сенсорикою». Тому *Ефектор – це сенсорний екстраверт.* Його ще називають «робочим органом» організації через властиву йому енергійність, завзятість та рішучість.

Елемент організації, що відповідає за відслідковування ситуації у зовнішньому світі, називається Програматором і має бути інтуїтивним екстравертом. Елемент організації, що відповідає за створення кінцевого ефекту її діяльності, називається Ефектором і має бути сенсорним екстравертом.

Зауважимо, що людина не може бути одночасно і сенсориком, і інтуїтом, – як не можна одночасно бути і чоловіком, і жінкою. Це головна причина несумісності в одному елементі функцій Програматора й Ефектора.

Сенсорні типи сприймають навколишній світ в основному через власні фізичні відчуття. Світ для них – це звуки, барви, запахи, естетичні і чуттєві насолоди. Вони добре відчувають власне тіло і його потреби. Можна сказати, що сенсорики дійсно сприймають світ «тут і зараз», вміють жити сьогоднішнім днем.

У інтуїтивних типів відчуття менш виражені, вони ніби відірвані від фізичного світу. Проте вони краще відчувають час, доповнюють сенсориків щодо нових перспектив і можливостей, їм легше проникнути у сутність речей і явищ.

Сенсорні типи більш впевнені у своїх бажаннях і рідше сумніваються.

У інтуїтивних типів сумніви з’являються значно частіше, оскільки вони краще бачать глибинну складність і заплутаність життя.

Очі сенсориків помічають в деталях все, що відбувається.

Очі інтуїтів нерідко дивляться крізь об’єкт, концентруючись на чомусь далекому, прихованому від поверхового погляду.

Під час ходи інтуїт готовий кожному поступитися дорогою, навіть не розмірковуючи про це. Певна відірваність від сьогочасних турбот – такий його звичний стан.

Сенсорик іде чітко, впевнено, постійно контролюючи ситуацію і власне тіло.

Крім того, інтуїти більш схильні до теорії, а сенсорики – до практики.

При визначенні ознаки «інтуїція – сенсорика» корисно подивитись на фотографію людини. У інтуїтивних типів очі дещо розфокусовані, вони дивляться вдалину, крізь вас. А от сенсорики дивляться не кудись, а конкретно в об’єктив фотоапарата.

Так само при розмові: сенсорик дивиться у ваші очі, а інтуїт – у вашу душу.

За допомогою наведеної нижче таблиці можна спробувати розпізнати ознаки сенсорики або інтуїції у себе, колег і знайомих (табл. 5.2).

Щодо психологічних тестів існують найрізноманітніші точки зору. Одні вважають їх не вартими уваги, тому покладаються лише на власний досвід спілкування з людиною. Інші ретельно підраховують всі відповіді «за» і «проти», а потім визначають соціотип на основі середнього арифметичного.

Для об’єктивної оцінки корисності тестів треба враховувати такий вагомий момент. Більшість тестів ґрунтуються на самооцінці людини, тобто їх результат залежить від того, як людина сама себе бачить. Парадокс полягає в тому, що більшість людей уявляють про себе все, що їм заманеться (і в більшості випадків, не те, що є насправді). Тому ефективність тесту безпосередньо залежить від *рефлексії* – осмислення людиною передумов, закономірностей і механізмів власної поведінки. Звідси і виникає розбіжність результатів: для одних дані тесту виправдовуються на 100%, для інших – не створюється нічого, окрім інформаційного шуму.

Таблиця 5.2

Хто Ви: сенсорик чи інтуїт?	
Якщо Ви СЕНСОРИК, то:	**Якщо Ви ІНТУЇТ, то:**
Любите мати справу з фактами і цифрами, а не ідеями чи теоріями	Не любите витрачати час на уточнення деталей, коли є красива концепція
Любите читати тексти з початку до кінця, не перескакуючи в пошуках цікавих місць	Цілком спокійно можете читати книгу зразу в кількох місцях, із кінця до початку і т.п.
Для розуміння ситуації намагаєтесь зібрати всю необхідну інформацію	Достатньо кількох фактів чи навіть натяків, щоб зрозуміти сутність справи
Сприймаєте світ «тут і зараз», вмієте жити сьогоднішнім днем	Надаєте більше значення майбутнім перспективам і можливостям
На запитання любите давати конкретні відповіді	Намагаєтесь узагальнювати, щоб відповідь охоплювала якомога ширше коло можливих ситуацій
Обережно ставитесь до непевних жартів, при найменших сумнівах намагаєтесь їх пояснити	Любите парадокси і каламбури, любите делікатно піджартовувати над своїми знайомими
Сприймаєте світ через відчуття: звуки, кольори, запахи, естетичну і чуттєву насолоду	Відчуваєте невидимі, приховані процеси, які насправді рухають життям

Якщо врахувати визначений момент, то тести можуть принести відчутну користь.

1. Переважній більшості людей подобається, коли їх тестують. Адже, пропонуючи людині відповісти на запитання, приділяється увага її особистості, її духовному світу. Це дозволяє викликати довіру у людини і почати серйозне дослідження її психіки.

2. Тест дозволяє краще організувати розмову з людиною. Адже нюанси характеру і біографічні можуть легко завести в «хащі» справжнього і вигаданого внутрішнього світу тестованого. Але наявність перед очима структурованого ряду запитань дозволяє не упустити справжньої мети бесіди і, у разі відхилень, вчасно повернутися до суті справи.

3. Тест виконує заспокоюючу і відволікаючу функцію. Періодично ставлячи стандартні запитання, можна, не акцентуючи увагу, з’ясувати численні деталей, дуже важливі для ідентифікації психологічного типу людини. Адже якщо це робити прямо, то у тестованого виникатиме природний опір таким брутальним спробам влізти у душу.

4. Тест може виконувати навчальну функцію. Наприклад, наведений вище тест «Хто я...» (табл. 5.2) – це структурований опис ознак сенсорики та інтуїції. Проводячи такого роду тестування, дослідник-початківець згодом починає розуміти, що саме, власне, він досліджує.

5. Якщо людина добре знає власну психіку, то ідентифікація за допомогою розумного тесту відбувається за лічені хвилини, швидко і без зусиль.

Початківців можуть заплутувати деякі відповіді тестованих, наприклад, «у мене буває і одне, і друге». Дійсно, різні життєві ситуації спонукають проявляти різні якості: в одних випадках потрібно бути м’якими, в інших – жорсткими, в одних випадках поводитись емоційно, в інших – стримано.

Але *метою тестування* є виявлення, встановлення тих ситуацій, в яких людина почувається природно, впевнено, невимушено – «як риба у воді і як птах у небі». Саме ці ситуації і відповідають істинній природі її психіки.

У такому сенсі, менеджмент можна розглядати як метафізичний акт.

Наприклад, сенсорики почуваються впевнено, коли мають справу з конкретними речами, яких можна торкатися, пробувати, тестувати, навіть, дегустувати і нюхати. І значно менше довіряють собі, коли йдеться про «невидимі», абстрактні, приховані речі – адже це вже стихія інтуїтивних типів.

Інтуїти та сенсорики бачать світ із принципово різних точок зору і часто недооцінюють один одного.

Інтерв'ю з класичним *інтуїтивним екстравертом* може мати наступний вигляд: «Генератор ідей. Немає більш захоплюючого заняття, як дослідити ситуацію і знайти оригінальний спосіб змінити положення на краще. Проблема у тому, що майже ніхто в організації не бажає дивитися вперед. У розмові з керівником щодо певної грандіозної ідеї його цікавить лише: «Скільки це буде коштувати? Хто буде виконувати роботу, доки ви займатиметесь своїми проектами майбутнього?».

Сенсорний екстраверт відповідатиме інакше: «Можливо, інтуїтивний екстраверт – більш творча особистість, але немає впевненості, чи щось вийде з цих грандіозних ідей. Не те, що вони цілком нереальні, але виглядають надто туманно. Готуючи свій проект для керівництва, найперше слід зробити ретельний попередній аналіз витрат і доходів. Проте, інших така робота явно не цікавить».

Те, що перший і другий не розуміють одне одного – не їхня провина. Зазвичай люди схильні оцінювати інших через призму власних якостей і життєвих цінностей. Але керівник зобов'язаний чітко усвідомлювати, що кожна людина схильна компетентно виконувати лише одну системну функцію.

Організовувати таких людей необхідно так, щоб вони робили те, що їх цікавить, допомагати їм набувати відповідної кваліфікації. В результаті буде отримано натхненних, компетентних працівників. Але якщо поміняти їх місцями і нав'язати кожному виконання невластивої функції – в організації появляться ще двоє нещасних і некомпетентних співробітників. І жодні матеріальні стимули, накази, санкції, навчання, тренінги суттєво не покращать ситуацію.

Для того, щоб керівник міг правильно провести розстановку кадрів, зорганізувати до ефективної роботи персонал, йому потрібні спеціальні знання. А щоб всі колеги вірно оцінили один одного, їм потрібна *корпоративна культура.* Культура, яка створює в розумах людей точні і яскраві образи, що дозволяють працівникам реально відчувати себе частиною єдиної корпорації. *Справжня корпорація* – це колективне тіло, організм, а де організм, там і функціональна спеціалізація його елементів («органів»). З позицій організму, кожен із його органів є однаково цінним за умов досконалого виконання ним своєї функції.

Такі натуралістичні аналогії допомагають збагнути сутність функціональної спеціалізації підсистем колективного організму. Програматор – це «органи чуття організації» (її вуха, очі, нюх). Ефектор – це «руки організації», які майстерно формують кінцевий продукт, тобто те, задля чого вона існує. Окремо від них мало користі, але разом з усім організмом – це сила і гармонія.

Часто зазначається, що люди недосконалі. І головна причина цієї недосконалості полягає у тому, що кожен народжений для виконання лише «своєї» системної функції. Саме вона і виходить у кожної окремої людини найкращим чином; в окресленому цією функцією секторі людина має шанс досягти компетентності. З усіх інших системних функцій шанс досягти компетентності відсутній, тому будь-яка робота поза рамками «свого сектора» має характер недосконалості і некомпетентності.

Мудрість, майстерність і, врешті-решт, завдання справжнього керівника полягає в тому, щоб із «недосконалих» людей створити «досконалу» організацію. Це метафізич-

ний акт творення, при якому народжується нова жива істота – колективний організм, в якому люди знаходять своє покликання і досягають більшої повноти буття.

Зрештою, кожна людина створена як спеціалізована частинка колективного організму, в яку з самого початку закладене прагнення до об'єднання в одне ціле. У справжній корпорації це прагнення реалізується, і тоді праця людини дійсно приносить їй радість, а організації – ефективність і стійкість.

Кожна людина має вроджені здібності до діяльності в певному секторі суспільного розподілу праці. Йдеться не про конкретну професію, а про те, що було названо «системною функцією».

Вище була розглянута сутність системних функцій Програматора і Ефектора. На перший погляд може здаватись, що їх цілком достатньо для нормального розвитку організації. Справді, Програматор визначає попит на продукцію корпорації, а Ефектор їх надає. Багато організацій працюють саме за такою схемою. Але деякі прикрі «дрібниці», – як-то внутрішній хаос, висока плинність кадрів і хронічна загроза розвалу, – на жаль також мають місце (рис. 5.1).

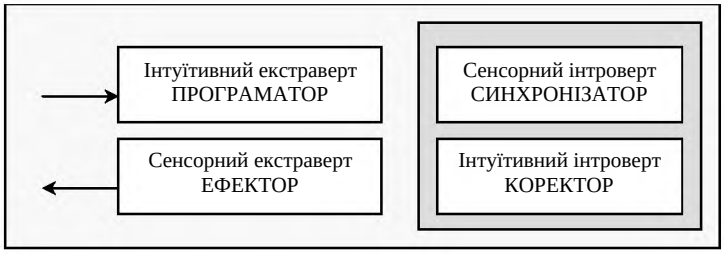


Рис. 5.1. Розподіл системних функцій у корпорації

Справа у тому, що робота Програматора і Ефектора – це найпомітніша складова діяльності корпорації. Це видима частина корпоративного айсберга, тобто те, що «лежить на поверхні». Тому у людей, що не проймаються суттю справи, так би мовити «непосвячених», складається ілюзія, що це і є справжня ділова активність, а решта – на другому і третьому місцях.

Однак не менш важливою є діяльність, спрямована на внутрішній розвиток самої організації. Очевидно, що вона діаметрально протилежна діяльності, що була розглянута вище щодо взаємодії із зовнішнім світом. Тому для її компетентного виконання необхідні люди з іншими психологічними якостями.

Вони мають бути внутрішньо зорієнтованими не стільки на контакти із зовнішнім оточенням, скільки на впорядкування внутрішнього простору організації, бути більш схильними не до розширення, а до поглиблення. Всі вони дуже різні, але їх об'єднує одна спільна риса – інтроверсія.

Робота, спрямована на впорядкування і розвиток організації як цілісного організму, зводиться до виконання двох протилежних системних функцій. З деякими застереженнями їх можна назвати тактикою і стратегією. Однак у менеджменті для їх позначення існують точні терміни – «синхронізація» і «корекція».

Синхронізатор – «той, хто наводить порядок». Жодна організація не зможе нормально працювати, якщо в ній не буде внутрішнього ладу. Чіткий документообіг, своєчасне виконання внутрішніх графіків, трудова дисципліна, швидка реакція на внутрішні

зміни, ефективна взаємодія між співробітниками, забезпечення їх оперативною інформацією – ці та інші функції «синхронізації» найкраще виконують *сенсорні інтроверти.*

Завдяки інтроверсії вони зосереджуються на внутрішніх процесах організації, прагнуть вдосконалити внутрішні зв'язки, підвищити їхню якість і надійність. Цим вони відрізняються від екстравертів, яких більше цікавлять події у зовнішньому світі.

Завдяки сенсориці *сихронізатори* мислять дуже конкретно, серйозно ставляться до найдрібніших деталей, добре знаються на фактичному стані справ, мають швидку реакцію. В цьому їм часто допомагають добре розвинені чуття (слух дотик, нюх, тощо). Всіма цими якостями вони вигідно відрізняються від інтуїтів, які більше цікавляться не конкретними, а загальними питаннями.

До Синхронізаторів належать такі підрозділи, як бухгалтерія, диспетчерська служба, комп'ютерний центр, контрольно-ревізійний, технічний, технологічний, транспортний відділи, секретаріат, охорона, буфет, ремонтно-технічні служби тощо. Фактично, Синхронізатори створюють сприятливі умови для життєдіяльності організації, за яких її співробітники якнайменше відволікатимуться від своєї безпосередньої роботи, але завжди знаходитимуться в курсі всіх подій, будуть добре взаємодіяти і підтримувати один одного. Керуючи внутрішніми інформаційними потоками, Синхронізатори фільтрують інформацію, забирають «інформаційні шуми» і дезінформацію. Завдяки їм (так званим «невидимкам») дії зовнішніх елементів системи – Програматора і Ефектора – набувають чіткості й узгодженості.

Коректор – «той, хто спрямовує». Програматор, Ефектор і Синхронізатор тісно пов'язані з поточною діяльністю організації, їхній головний девіз: «Тут і тепер!», або як в американському варіанті – «Action, action, action!». Всі разом вони здатні успішно вирішувати оперативні завдання. Однак без правильної стратегії їхні зусилля будуть зведені нанівець. Елемент, який випрацьовує стратегію розвитку системи, називається Коректором. Але «стратегом» його називати не можна. Адже призначення Коректора має глибший сенс, для позначення якого в розмовній мові еквівалент відсутній, що й спричинило введення цього терміну.

Коректор:

- має здатність відходити від клопотів поточного моменту, спостерігати систему дещо збоку, в ролі стороннього спостерігача (залишаючись при цьому органічною складовою цієї системи) і давати поради більш загального, глобального, стратегічного характеру;
- вміє бачити як минуле системи, так і її майбутнє (певною мірою, «подорожувати у часі»);
- відчуває тонкі, невидимі зв'язки і має схильність до умоглядності;
- його не можна ввести в оману «зовнішньою» збуреністю системи – він занурюється у глибинні передумови цього збурення і намагається зрозуміти сутність об'єктів і явищ.

Зрозуміло, що коректор – це *інтуїтивний інтроверт.*

Слово «коректор» походить від латинського *«corrigere»* – спрямовувати, направляти. Розглянемо, в якому напрямку Коректором спрямовується організація, і в чому полягає сутність його роботи.

1. Коректор більше за інших думає про те, що буде в майбутньому. Але він не лише займається стратегічним плануванням, але й на практиці створює умови для досягнення стратегічних цілей.

2. Коректор відповідає за кадрову політику, оскільки люди – це головний стратегічний ресурс організації.

3. Він забезпечує цілісність організації у великих часових проміжках, створює умови для справедливих і теплих стосунків між її членами.

Функції Коректора найчастіше виконуються відділами стратегічного планування, кадрів, центром навчання і підвищення кваліфікації.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що функції Синхронізатора і Коректора не вичерпуються лише виробничою діяльністю. В цьому сенсі необхідно пригадати, що в стінах організації найчастіше протікає половина нашого життя. Якісна діяльність Синхронізатора і Коректора здатна зробити його наповненим змістом, духовністю, радістю. У справжній корпорації людина вливається у велику родину, що робить її життя більш цікавим, повноцінним і захищеним.

За результатами викладеного, можна зробити наступні висновки:

1. Діяльність корпорації можна розділити на зовнішню (взаємодія із зовнішнім світом) і внутрішню (розвиток самої організації).

2. Зовнішня діяльність включає виконання двох протилежних системних функцій:

а) отримання інформації про зовнішнє середовище, наприклад, про попит на продукцію корпорації, про дружні і конкуруючі організації, про можливості фінансування, зміни в законодавстві;

б) виробництво, реалізація товарів/надання послуг, вплив на зовнішній світ, формування громадської думки, реалізація проектів.

3. Внутрішня діяльність також складається з двох протилежних функцій:

а) виконання оперативних завдань, наприклад, забезпечення внутрішніх інформаційних потоків, діловодство, облік і контроль, охорона;

б) виконання стратегічних завдань, серед яких довгострокове планування, кадрова робота, підвищення кваліфікації персоналу.

4. Діяльність організації потребує узгодженого виконання чотирьох системних функцій:

- відслідковування змін у зовнішньому світі;
- виконання внутрішніх оперативних завдань;
- виконання внутрішніх стратегічних завдань;
- надання послуг, реалізація проектів, виробництво і продаж товарів.

5. Компетентне виконання кожної системної функції потребує людей, які мають для цього певні внутрішні якості, пов’язані з вродженими здібностями:

- Програматор: інтуїтивний екстраверт;
- Синхронізатор: сенсорний інтроверт;
- Коректор: інтуїтивний інтроверт;
- Ефектор: сенсорний екстраверт.

Біоніка вивчає організми для створення нових машин, конструкцій, технологій. Подібними речами займається й психоінформатика, але вона вивчає людську психіку для створення ефективних організаційних структур.

Для прикладу розглянемо сферу діяльності Програматора (підрозділу чи окремого співробітника), тобто сферу корпоративної розвідки. Як вище зазначалося, цю системну функцію найкраще виконують інтуїтивні екстраверти – завдяки їхній відкритості, рухливості, фантазії, здатності осягати сутність явищ.

З точки зору психології її можна розділити на два сектори:

- інформація, пов’язана з особистими якостями людей;
- інформація, пов’язана з технологіями, фінансами, законодавством тощо.

Компетентна діяльність в кожному секторі вимагає від людей певних, багато в чому протилежних якостей. Соціотипи, які краще відчувають людські стосунки, емоції, здіб-

ності, називаються *етичними.* Соціотипи, які краще орієнтуються в об'єктивному світі, називаються *логічними.*

Етичні соціотипи краще розуміються на тому, що пов'язано з людиною: емоції, стосунки, здібності, бажання.

Логічні типи – на тому, що пов'язано з об'єктивним світом: зв'язки між об'єктами, техніка, фінанси, законодавство, перспективи розвитку тощо.

Зазвичай, у етиків «тепліші» обличчя, а у логіків – «холодніші».

Показово, як люди усміхаються: у етиків посмішки відкриті, «від вуха до вуха», у логіків – стримані, дещо «натягнуті».

За допомогою тесту можна визначити, що переважає – логіка чи етика – у себе, у знайомих (табл. 5.3).

Інтерв'ю логіка щодо етика може виглядати наступним чином: «Дуже добре відчуває людей. Коли виникають конфлікти краще обговорити це з ним. Завжди може пояснити, чому людина настроєна так, а не інакше. Іноді делікатно вказує на помилки і радить, як їх виправити. Його поради часто допомагають».

І навпаки: «Чесні люди. Щоправда, у них немає схильності до дипломатії. Проте вони ніколи не кривлять душею. Прямота не завжди приємна, але завжди точно відомо, що буде виказана дійсно неупереджена думка».

Таблиця 5.3

Хто Ви: логік чи етик?	
Якщо Ви ЛОГІК, то:	**Якщо Ви ЕТИК, то:**
Намагаєтесь бути об'єктивним, навіть якщо вас звинувачують у холодності і бездушності	При вирішенні питань обов'язково враховуєте почуття інших людей
Якщо бачите, що людина помиляється, то прагнете показати їй істинний стан речей	Не будете вказувати на помилки, якщо це може засмутити когось або погіршити стосунки
У житті покладаєтесь на логічно і науково обґрунтовані теорії	Більше довіряєте своїм почуттям і симпатіям
Вважаєте, що важливіше бути правим, ніж комусь подобатись	Не вагаючись, візьмете свої слова назад, якщо відчуєте, що ними когось образили
Схильні оцінювати людей і світ за категоріями «логіка», «аналіз», «закон», «доцільність».	Схильні оцінювати людей і світ за категоріями «добрий - поганий», «любить - не любить»
Не схильні робити компліменти, не завжди впевнені, як до вас ставляться інші	Добре відчуваєте стосунки між людьми і вмієте на них впливати у потрібному напрямку
Не любите вмовляти людей, намагаєтесь аргументовано довести їм свою правоту	Вмієте вмовляти людей, піднімати їм настрій, заспокоювати добрим словом

Однак поділ на логіків та етиків – половина справи. Відомо, що в цілому інформація має два аспекти – позитивний і негативний, тобто містить як позитивні можливості, так і небезпеки. В результаті, сфера корпоративної розвідки потребує компетентного виконання чотирьох системних функцій, пов'язаних із відслідковуванням:

1. сприятливих можливостей об'єктивних процесів;
2. суперечностей розвитку об'єктивних процесів;
3. людей та їхніх здібностей, корисних для організації;
4. небезпек, що несуть конкретні люди.

5.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ СОЦІОТИПІВ

Для повної картини наведемо **характеристики соціотипів**, створені на основі розробок трьох різних авторів, тому опис кожного типу складатиметься з трьох частин.

В першій частині (А) опису соціотипу будуть наведені короткі стандартні характеристики, призначені для швидкої самоідентифікації типу. Це так звані «внутрішні характеристики», спеціально розроблені для швидкого самостійного визначення людиною власного соціотипу. За їх допомогою здійснюють самоідентифікацію – визначать власний соціотип.

У другій (Б) і третій (В) частині будуть міститися найяскравіші описи, запропоновані відповідно професором Девідом Кейрсі (Каліфорнійський університет, США) та Отто Крегером і Дженет Тьюсон (Асоціація Отто Крегера, США).

Ці підходи допомагатимуть зрозуміти унікальну сутність того чи іншого типу. Оскільки ці описи в оригіналах не є однаково вдалими, тому частини Б і В у одних типів будуть дещо більшими, в інших – дещо меншими.

Для позначення соціотипів у подальшому використаємо чотири форми позначень:

1. канонічна назва (наприклад, інтуїтивно-логічний екстраверт);
2. псевдонім (наприклад, Новатор);
3. код в міжнародній системі типології Юнга (наприклад, ЕКТР).

Повернемось до розглянутого вище поняття Програматора. Зазначимо, що з відомих нам сучасників *програматорами* є кубинський лідер Фідель Кастро, французький актор Жан-Поль Бельмондо, ведучий КВК Олександр Масляков, політик Микола Томенко (рис. 5.2).

Фідель Кастро

Жан-Поль Бельмондо

Олександр Масляков

Микола Томенко

Рис. 5.2. Програматори-сучасники

Успішність організації багато в чому залежить від людей, здатних розпізнавати нові потенційні можливості, які несе розвиток зовнішньої ситуації. Крім того, до їх компетенції належать наукові відкриття, винаходи, ноу-хау, теоретичні моделі, нові підходи конкуруючих організацій, нові синтезуючі ідеї, приховані тенденції. Є соціотип, який займається зазначеними питаннями з великим задоволенням. Це – ***інтуїтивно-логічний екстраверт, Новатор, ENTP, «Дон Кіхот».***

А. Уміє швидко схоплювати сутність справ і будувати складні логічні моделі. Вирізняється як великою допитливістю, так і недостатньою терплячістю. Багато мріє і фантазує, характерною для нього фразою є: «А добре було б...». Отримавши бажане – порівняно швидко щодо нього байдужіє. Йому властива раптова зміна інтересів на інші, більш цікаві і захоплюючі, ідеї. Те, що зроблено, завжди здається незначним з огляду на нові перспективи, від яких відмовитись не можна, а вичерпати – неможливо.

Дуже полюбляє зміни. Спокійне, стабільне життя здається йому чимось нестерпним, у періоди життєвого спокою починає нудьгувати. Виконуючи роботу, часто розраховує на своє вміння імпровізувати і на щасливий випадок.

Може захоплюватися і сам здатний захоплювати інших. Активізує людей на незвичайні проекти, пропонує їм щось цікаве, нерідко першим береться за справу. При спілкуванні полюбляє легкий, жартівливий тон. Має веселу вдачу і компанійський характер. Любить всім подобатися і перебувати у центрі уваги. Проте часто не впевнений, як до нього ставляться інші.

Б. Покладається на власні передчуття і довіряє своїй уяві. Добрий аналітик, йому подобається вивчати складні об’єкти. Часто – ентузіаст, який виявляє інтерес до всього на світі і виступає джерелом натхнення для оточуючих. Не любить виконувати роботу звичайними методами, постійно вишукує нові методи, нові проекти, нові заняття, нестандартні процедури.

Його вирізняє здатність до імпровізації, різносторонній підхід до вирішення проблем. Нерідко він випереджає події. Товариський і рухливий, найменшого поштовху достатньо, щоб він із головою поринув у роботу. Не любить ретельної попередньої підготовки – здебільшого покладається на свою ділову кмітливість та здатність до імпровізації. В роботі не визнає одноманітності. Як тільки робота втрачає форму загадки чи виклику – вона відразу ж втрачає цінність та інтерес.

У будь-якій роботі не приймає загальноприйнятої традиційної системи – йому подобається кидати виклик. Володіє гострим гумором і оптимістичним світоглядом. Може бути непослідовними у своїй увазі до рідних; почуття відповідальності при виконанні рутинних обов’язків його обтяжує.

В. Для ENTP немає нічого більш захоплюючого, ніж світ суспільних відносин, громадських взаємин (E). Якщо якась справа недостатньо захоплююча, ENTP зробить її такою, адже зовнішній світ зберігає у собі безмежні можливості та причині зв’язки (N). Сприйняте таким чином відбирається здатністю до прийняття об’єктивних рішень (T), жодне з яких не є остаточним, тому що кожен день приносити із собою щось нове (P).

Коли ENTP бере участь у роботі, то мало хто знає, чого слід чекати найближчим часом – треба завжди бути насторожі поряд із такою енергійною, творчою, винахідливою людиною. Якщо він зазнає невдачі з першої спроби, то легко переключається на щось інше. Майже завжди жвавий і радісний, є природженим жартівником. Його часто захоплює світ суспільних відносин. Якщо робота недостатньо цікава, то ENTP зробить її захоплюючою, тому що зовнішній світ приховує в собі безмежні можливості і причинні зв’язки. Жодне з його рішень не остаточне, адже кожний день приносить із собою щось нове. Він навряд чи буде надавати великого значення попередньо складеному

розкладу і легко переключиться на інший, якщо він видається цікавішим. ENTP завжди дивиться вперед із надією – адже майбутнє дуже багате на хвилюючі можливості.

У колективі жінки-ENTP нерідко демонструють відчуття інтелектуальної переваги, а то й нетерпимість щодо тих, хто не здатен відразу зрозуміти, про що вони говорять. Чоловіки-ENTP здатні самостійно виконувати поставлені завдання, їх високо цінують за ентузіазм й інтелектуальну проникливість. «Вписавшись» у колектив, як чоловіки, так і жінки-ENTP за звичай досягають високого становища. їх вміння охоплювати проблему з усіх боків врівноважує проблемні боки характеру.

Найбільших нарікань викликає їх неприйняття рутини і непрогнозованість. Їхня здатність охоплювати проблему з усіх сторін зрівноважує проблемні сторони їх характеру. Для цього типу весь світ видається великою гральною дошкою, «шахівницею» – і робоче місце є не винятком. І, що дійсно важливо, – це атмосфера виклику, а не кінцевий результат. Як правило, всім ENTP властивий дух суперництва і відчуття власного шляху. У зв'язку з цим вони, швидше, «архітектори», які формують приблизні плани, що дозволяють людям і справам щодня приймати нову форму. Їхній допитливий розум може приголомшити непосвяченого; запитання «чому?» і «чому ні?» не припиняються. Вони можуть відійти від реальності і захопитись обговоренням давно вирішеної проблеми або підняти неприємне питання в неслушний момент.

ENTP – люди ідеї. Їхній основний внесок у життя полягає в генеруванні нових ідей. Для них немає більшого задоволення, ніж почати день з одним чи двома задумами, захопити ними когось з оточуючих чи захопитись ними самому, і закінчити день вже з п'ятьма-шістьма ідеями. Зрозуміло, що ENTP беруться за значно більшу кількість справ, ніж здатні завершити, але такий саме такий стиль їм притаманний, – і в цьому їхній внесок. Іншою сильною стороною є здатність вловлювати хід майбутнього та смак до життя. Вони не відділяють життя від наукової фантастики і цим самим впливають на інших, адже їх передбачення розсувають межі звичних речей і уявлень. ENTP відрізняються різноманітністю інтересів. Звична справа для них – займатись кількома проектами одночасно, які, як правило, мало пов'язані між собою. Вони можуть займати одночасно кілька суспільних, громадських постів, і всюди діють енергійно та діловито.

До їх недоліків можна віднести порівняно низьку здатність доводити справу до завершения. Якщо, наприклад, керівник належить до цього типу, то щодня він може приносити із собою нове починання, яке буде перерване другим, а друге – третім, і так далі, що погано впливає на підлеглих, які ніколи не знають, чого очікувати наступного дня. ENTP одержимі масою ідей, але лише малу частину з них пропрацьовують до кінця. Вони займаються багатьма справами, але лише мала частина їхніх занять приносить очікувані результати. Іноді їм навіть здається, що вони завершили проект, хоча насправді вони його лише обміркували.

Їм також властиві різкі перепади настрою. В одну мить із підприємливих і винахідливих вони можуть перетворитись на пригнічених і невпевнених. Їм важче дається робота з конкретними деталями; їм важко примусити себе розпрацьовувати проблему крок за кроком – вони намагаються розрубати вузол одним махом.

Яскраві представники соціотипу «Новатор»: Альберт Ейнштейн, письменник-фантаст Роберт Шеклі, співаки і композитори Джон Леннон і Борис Гребєнщиков (гурт «Акваріум»), актори П'єр Рішар і Олександр Абдулов (рис. 5.3).

Небезпека є таким явищем, для якого характерно те, що про неї мало або взагалі нічого не знаєш; вона приходить несподівано і звідти, звідки найменше чекаєш. Соціотип, що відповідає за безпеку, повинен володіти потужною уявою та бути завжди насторожі, адже напевно завчасно невідомо, звідки може з' явитись ця небезпека.

Альберт Ейнштейн

Роберт Шеклі

Джон Леннон

П`єр Рішар

Борис Гребенщиков

Олександр Абдулов

Рис. 5.3. Представники соціотипу «Новатор»

Відтак, з-серед безлічі можливих варіантів розвитку він має бачити найдраматичніші. Цей соціотип називається – ***Етико-інтуїтивний екстраверт, Драматург, ENFJ, «Гамлет».***

А. Любить розмірковувати про свої почуття, настрій, внутрішні переживання. За звичай, ці міркування мають драматичний характер, народжуються з боротьби суперечливих почуттів. Відзначається артистичними даними, уміє розкривати себе, висловлювати переживання. Не соромиться і не приховує своїх емоцій. Глибина, різноманітність і напруженість відчуттів – найхарактерніше, що має сам і за що цінує інших. Звідси – сильний потяг до поезії та музики.

Майже завжди змобілізований і напружений, не вміє легко сприймати життя. Любить розповідати драматичні, навіть страшні історії, насичені епізодами боротьби з темними і таємничими силами, наповнені катастрофами та жахами. Гарний драматург, який уміло поєднує гумор і трагедію, створює напружений і захоплюючий сюжет.

Спеціаліст з екстремальних ситуацій. Чим напруженіша ситуація, тим він активніший і рішучіший. Не може довго сидіти на одному місці, дуже легко перемішується в просторі. Коли за щось береться – обов'язково намагається завершити. Часто йому легше зазнати поразки, ніж піти на компроміс.

Б. Володіє здатністю правильно і переконливо говорити, яскраво виступати в товаристві; є істинним знавцем спілкування як на одинці, так і з великими групами людей. Має дуже виразну міміку, що полегшує вплив на співрозмовників.

Серйозно ставиться до проблем близьких людей, що часом призводить до емоційних перевантажень. Має гарно розвинену інтуїцію, схильний довіряти своїм передчуттям. Знає, чого сам хоче, і вміє оцінити прагнення інших людей з надзвичайною точністю; рідко помиляється в оцінці прихованих мотивів їхньої поведінки. Любить наперед планувати як ділові, так і особисті взаємини.

В. Володіє надзвичайною здатністю переконувати, використовуючи унікальні комбінації слів і особистої чарівності. Коли знайомиться із ситуацією, то, перш за все, намагається врахувати різноманітні міжособистісні взаємини, які можуть стосуватися справи. Автоматично аналізує реакцію оточуючих, визначає, кого треба стимулювати на певні кроки, кому треба зробити зауваження, хто хоче, щоб його вислухали. Найкраще проявляє себе в діяльності, пов'язаній з гуманістичними аспектами (в більшій мірі із так званими «людськими проблемами»). Поважає встановлені терміни та інструкції. Однією із сильних сторін є вміння надихати людей на великі справи. Інша сильна риса – комунікабельність. Зазвичай, вони є добрими психологами, незалежно від здобутої освіти.

Яскраві представники соціотипу «Драматург»: письменники Микола Гоголь і Едгар По, поети Вільям Шекспір і Володимир Маяковський, мислитель Іоганн Вольфганг Гете, політичні діячі Володимир Жириновський і Адольф Гітлер, актор Луї де Фюнес, журналістка Ольга Герасим'юк (рис. 5.4).

Світ постійно змінюється, причому все швидше і швидше. Стає дуже важко відслідковувати всі зміни, використовувати їх для блага своєї організації, особливо за умов невизначеності і хаосу (як дешевше купити і дорожче продати, проскочити через «хвіртки» в законодавстві, які несподівано відкриваються і тут же зачиняються). На вирішенні даних проблем якнайкраще «спеціалізується» ***Логіко-інтуїтивний екстраверт, Підприємець, ENTJ.***

А. Неспокійний дух, який ніколи не знає вдоволення. Прагне робити все дуже швидко. Часто – бунтівник, який відважно виступає проти начальства та існуючих порядків, якщо вони обмежують його права. Вірить у власну щасливу зірку. Теоретик прикладних проблем. Виконуючи роботу, вперто шукає найкращий спосіб, найдоступніший і найекономніший. Навіть коли знаходить досить прийнятний варіант, продовжує шукати ще кращий – дешевший і простіший.

Невтомний шукач нових завдань, відкриттів, вражень; нерідко позбавляє себе добробуту й спокою. Девіз: «Час не чекає». Щоб не марнувати часу, швидко ходить. Дратується, коли хтось попереду ледве плентає. У розмовах не без того, щоб пофілософствувати. Властиве щось місіонерське, проповідницьке. Найближче майбутнє затуляє у свідомості турботи сьогоднішні.

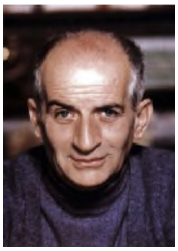
У житті проникливий, особливо коли його хочуть підманути щодо об'єктивних речей. Якщо бачить якісь недоліки й логічні помилки – рідко стримується від зауважень, причому вони, як правило, доречні й корисні. Йому часто спадають на думку нові ідеї та комбінації.

Микола Гоголь

Іоганн Вольфганг Гете

Володимир Маяковський

Вільям Шекспір



Луї де Фюнес

Володимир Жириновський

Рис. 5.4. Представники соціотипу «Драматург»

Б. Емпіричне, об’єктивне мислення може бути високорозвиненим, в цьому разі любить класифікувати і узагальнювати, зіставляти всіляку інформацію. Не дивлячись на схильність до планування, важливішим виступає доцільність, ніж виконання якогось плану. Легко пристосовується до нових порядків, проте може відмовитись від будь-якого традиційного заходу, якщо не бачить у ньому користі. Особливо не терпить неефективних, пустопорожніх заходів. До будь-якого заходу намагається знайти об’єктивне пояснення його доцільності, оскільки суб’єктивні почуття не вважає достатньою підставою. Добре бореться з неефективністю виробництва, порівняно легко позбувається працівників, які погіршують ситуацію. Через велику увагу до роботи домашнім справам може приділяти менше часу. Як правило, не схильний до романтичних мрій та ідеалізації супутника життя.

В. Людину цього типу називають вродженим лідером. Особливе поєднання схильностей надає якостей, необхідних для будь-якого керівника: ентузіазм, об’єктивність і відповідальність. Ці якості настільки природні, що важко утриматись від того, аби не виступити вперед і не взяти керівництво у свої руки. В нових ситуаціях здатний швидко приймати рішення. В суперечках властиво відкрито і холодно обговорювати будь-які

теми, а ентузіазм і прямолінійність нерідко можуть зачепити інших «за живе». Вважає за краще бути правим, ніж улюбленим. Гордий своєю незалежністю і самостійністю, ці якості намагається поширити серед свого оточення. Володіючи швидким розумом, може бути надзвичайно нетерплячими і різкими, якщо оточення не бачить того, що йому вже зрозуміло. Успішно діє там, де треба розробляти нові проекти і програми. Завдяки допитливості і об'єктивному мисленню, є гарним дослідником, адвокатом чи журналістом.

Яскраві представники соціотипу «Підприємець»: американський прозаїк та публіцист Джек Лондон, шахіст Гаррі Каспаров, президент України (1994-2004 рр.) Леонід Кучма, перший президент Російської Федерації Борис Єльцин, американський фізик-експериментатор Роберт Вуд, російський політик Анатолій Чубайс, один із засновників НРУ В'ячеслав Чорновіл, а також персонаж Остап Бендер (рис. 5.5).

Джек Лондон

Роберт Вуд

Леонід Кучма

Борис Єльцин

Гаррі Каспаров

Анатолій Чубайс

Рис. 5.5. Представники соціотипу «Підприємець»

Знайти спільну мову з іншими організаціями, налагодити стосунки з урядовими службами, мати друзів у законодавчих органах, пом'якшити сутичку з конкурентами має здатність інтуїтивно-етичний екстраверт, адже він – «Психолог»: ***Інтуїтивно-етичний екстраверт, Психолог, ENFP.***

А. Любить розмірковувати про здібності й таланти людей. Вважає, що з людиною потрібно спілкуватися про те, до чого є хист, що вона робить краще за інших. Якщо помічає у людини якісь здібності, може зробити їй не один комплімент, до того ж у доволі емоційній формі. Здатний захоплюватися талантами співрозмовника, даючи йому цим справжнє задоволення. Приязність, емоційний контакт з усіма – це для нього нормальний стан.

Любить неймовірні події, нові ситуації і цікаві задуми, його тягне в ті місця, де щось відбувається чи затівається. Від нудьги просто «хиріє». Любить перебувати в центрі уваги, усім подобатися. Дуже комунікабельний. Легко контактує з людьми і здобуває їхню прихильність.

Мрійливий, має багату уяву. Копітка щоденна праця йому швидко набридає. Часто покладається на свою здатність миттєво імпровізувати, замість того, щоб завчасно підготуватися.

Б. Для нього ніщо не відбувається просто так, – він володіє неймовірним чуттям, яке дозволяє визначати мотиви вчинків інших людей, надаючи особливого значення, здавалось би випадковим словам і вчинкам. У житті уникає повторів; справжню радість дають творчість, нові люди і нові ситуації. Притаманний великий ентузіазм, який передається іншим і викликає захоплення.

З колегами завжди у добрих, дружніх відносинах, його присутність звичайно приносить людям радість. Зазвичай, має багато особистих і телефонних знайомств. У ENFP є видатна здатність примирювати і єднати людей, часто буває ініціатором різного роду зустрічей і конференцій, проте не бажає виступати у ролі відповідального організатора-розпорядника. Володіє багатою фантазією, його більше цікавить, *що може бути*, ніж те, *що вже є*.

Важко працює в системі з жорсткими правилами і стандартними процедурами. Непередбачені зміни в режимі дня і у взаємовідносинах сприяють його працездатності, оскільки потребує хоча б незначної широти вибору можливих альтернатив поведінки. ENFP поєднує в собі теплоту стосунків з людьми і гумор; узагалі, із людьми вміє налагоджувати відносини як ніхто інший.

В. Смак до життя у ENFP поєднується з безмежними можливостями і варіантами, які розглядаються з погляду міжособистісної динаміки, а щоденна активність будується так, щоб забезпечити найширший вибір. Властиві значні перепади настрою. Вносить пожвавлення в будь-яку діяльність і його приклад здатний захопити інших. Мета полягає в тому, щоб перекласти будь-яке завдання на мову гри, а потім зіграти його так, як дозволяють творчі здібності і вміння спонукати людей робити те, що треба.

Завдяки здатності переконувати чудово виконує основне завдання керівника – робити роботу руками своїх підлеглих – і щоб при цьому підлеглі відчували себе на своєму місці і знали, що від їхніх зусиль залежить успіх. Вважає за краще підбадьорювати і надихати підлеглих, а не контролювати кожний їхній крок.

Іншою сильною стороною ENFP є здатність генерувати різні варіанти, якими він схильний захоплюватись більше, ніж завершенням розпочатої справи.

Повною мірою володіє мистецтвом спілкування. Завжди намагається прийти на допомогу і щедрий на похвалу, завжди знаходить час, щоб вислухати людину і сказати їй підбадьорююче слово.

Яскраві представники соціотипу «Психолог»: американський класик психології Дейл Карнегі, англійський гуморист та актор Бені Хілл, актор Михайло Боярський, співаки Андрій Макаревич, Валерій Сюткін, Анжеліка Рудницька, персонаж Том Сойєр (рис. 5.6).

Дейл Карнегі

Бені Хілл

Михайло Боярський

Андрій Макаревич

Валерій Сюткін

Анжеліка Рудницька

Рис. 5.6. Представники соціотипу «Психолог»

Можливо, в наведених описах чотирьох Програматорів можна впізнати себе і колег. Цікаво перевірити, наскільки виконувані функції відповідають їхній вродженій спеціалізації. Якщо в організації немає таких працівників, то їй загрожує хронічне відставання і застій. У цьому разі необхідно шукати Програматора.

Будь-яка корисна робота в організації виконується лише компетентними працівниками, – які мають відповідні здібності та кваліфікацію. Функції, пов’язані з чітким документообігом, своєчасним виконанням внутрішніх графіків, дотриманням трудової дисципліни та ефективною взаємодією між співробітниками найкраще виконують соціотипи, відомі як *Синхронізатори.*

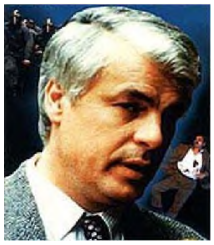
Синхронізатори: Євген Леонов («Художник»), Ален Делон («Контролер»), Мікеле Плачідо («Мораліст»), Ліно Вентура (Анжело Борріні) («Майстер») (рис. 5.7).

Вивчення типології людини дозволяє зрозуміти, ким є Синхронізатор. Як відомо, це має бути:

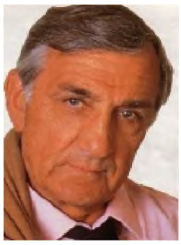
1. Інтроверт – людина, яка дещо закрита для зовнішнього світу, але намагається впорядкувати внутрішній світ організації. Синхронізатору не властива демонстративність, тому його активна діяльність ніби знаходиться в тіні і не помітна стороннім.

Євген Леонов

Ален Делон



Мікеле Плачідо



Ліно Вентура

Рис. 5.7. Синхронізатори – представники покоління

2. Сенсорик – людина, яка сприймає світ «тут і зараз», мислить надзвичайно конкретно, володіє швидкими реакціями.

Завдяки інтроверсії і сенсориці Синхронізатор працює у реальному часі, і є неначе віссю, навколо якої з неймовірною швидкістю може обертатися «корпоративне колесо». Наприклад, інформація щодо попиту і пропозиції, зібрана Програматором, швидко опрацьовується Синхронізатором, «очищується» від «інформаційних шумів», узгоджується з можливостями організації з метою подальшої її передачі Ефектору – кінцевому продуценту товарів і послуг. В залежності від масштабів корпорації змінюється і потужність синхронізуючого елемента: від одного офіс-менеджера до великого інформаційно-диспетчерського центру.

Головне завдання Синхронізатора – підтримка внутрішнього порядку в організації. Його сутність полягає у наступному. Існують чотири типи Синхронізаторів, відповідно – чотири складових порядку: «комфорт», «контроль», «збереження традицій», «технологія».

Робота в організації займає приблизно половину активного життя. Щоб у цій його частині було менше незручностей і страждань, щоб люди йшли на роботу з очікуванням чогось приємного, необхідно мати відповідного Синхронізатора. Необхідно визначитись, чи досить затишно працювати, чи добре харчуватись, чи можна розслабитись на робочому місці після стресу. Якщо більшість відповідей на подібні питання негативна, то корпорації терміново потрібний ***Сенсорно-етичний інтроверт, Художник, ISFP.***

А. Комфорт і дискомфорт, здоров’я і недуги, щастя і нещастя, життя та смерть – ось координати системи цінностей. Любить розмірковувати про те, в яких умовах має проходити життя людини, щоб було приємно й затишно. Цінує життя в усіх його проявах. Любить утішати і вміє це робити.

Приязний. Майже завжди однаково теплий і уважний. Уміє запам’ятовувати та відтворювати пережиті, у свій час, емоції. Його сильна риса – уміння піднімати настрій

іншим людям. Залюбки веселить жартами та анекдотами, тому часто стає душею компаній.

Зусиль над собою намагається не робити. Примушує себе дуже рідко, оскільки знає, що позитивного результату це, як правило, не дає. Зазвичай, не позиціонує себе лідером, не прагне стати «володарем життя». Обтяжується життя «за жорстким планом», – щодня щось виконувати, наприклад, скласти собі розпорядок дня. Спокійно діє за ситуацією, чекаючи, що життя саме підкаже йому, куди прямувати.

Б. Поривчастий та імпульсивний, любить гостроту відчуттів поточного моменту, а не віддаленої перспективи. Тому не відкладає задоволень на пізніший термін і не чекає, адже чекати – означає спостерігати згасання і загибель власних імпульсів, а для нього внутрішній імпульс – основа життя. Треба відмовитись від уявлень про нього, як про захоплену плануванням і дуже обов'язкову людину, схильну до підготовки та репетицій. Насправді, для нього перспективні цілі не мають великого значення. Йому властива, так би мовити, «виконавча точність», яка зближує зі світом реальних речей, і потяг до барв, ліній, форм, тіней через відчуття і сприйняття навколишньої гармонії. У порівнянні з представниками інших типів має більш загострені відчуття. Мало цікавиться абстрактними речами – любить тримати руку на пульсі життя. Відчувати цей пульс допомагають очі, вуха, пальці.

ISFP припускатиметься суттєвої помилки, за умови вибору спеціальності, що пов'язана з виконанням вельми структурованих і розмірених стандартних операцій. Для того щоб бути щасливим і продуктивно працювати, має бути вільними у виборі дій та робочих операцій. Багато хто може відчувати інстинктивний потяг до природи. Дехто знаходить спільну мову з тваринами, легко налагоджує відносини з маленькими дітьми, яких інші вважають відлюдкуватими.

Зазвичай оптимістично налаштований і веселий; при цьому намагається уникати різного роду обов'язків і обіцянок, заборон та обмежень; любить свободу і шукає «збудження», уникаючи нудьги у своєму прагненні до нових відчуттів і випадкових радощів.

В. Не останню роль відіграє у трудовому колективі, але його рідко висувають на керівні посади. Значно спокійніше почувається там, де може комусь допомогти, залишаючись при цьому в тіні. Володіє рідкісним талантом спілкування з рослинним і тваринним світом, із людьми. Основний принцип: «Живи сам і дай жити іншим».

Здебільшого поступливий, добродушний і скромний, невимушений у спілкуванні, досить легко адаптується до будь-якої ситуації, не прагне впливати на інших людей. Не поспішає приймати остаточні рішення, міркуючи наступним чином: «Чи не зміниться ситуація, якщо ще трохи почекати?».

Упевнений, що люди працюють краще й ефективніше, коли зі сторони отримують більше підтримки та схвалення, ніж критики. Важко утримує дистанцію між собою і тими, хто займає нижче положення, – цією слабістю нерідко зловживають. Усім, хто любить робити справи на свій лад, приємно і зручно працювати з начальником такого типу. Підтримка, яку надає ISFP, нерідко виражається безсловесно — у вигляді несподіваного подарунку чи якоїсь іншої дії. Букет квітів, відгул чи яка-небудь несподівана почесть, виказана підлеглому — ось основні знаки схвалення з боку ISFP.

Вважає, що найкраще працює той колектив, в якому панує затишна емоційна атмосфера. Тому всі сили спрямовує на те, щоб оточення складалося з людей, із якими приємно мати справу, вважаючи, що все інше додасться. Спокійно ставиться до відхилень від розпорядку і ніколи не відмовляється випити зі співробітниками чашку кави та вислухати розповідь про чиїсь проблеми. Треба відмітити, що лише представник даного соціотипу вміє так самовіддано допомагати іншим, вникати в поточну ситуацію і злаго-

джувати її всім на втіху. ISFP приносить користь тихо і постійно; йому добре відомі найкоротші маршрути у нескінченному бюрократичному океані.

Інтерв'ю щодо «Художника» може звучати наступним чином: «Із ним завжди спокійно і приємно. У нього є потенційний талант цілителя, тому коли себе погано почуваєш, то завжди прислуховуєшся до його порад. Іноді здається, що він краще відчуває стан інших, ніж вони самі».

Яскраві представники соціотипу «Художник»: актор і режисер Олег Табаков, ведучий шоу програм Леонід Якубович, письменники-сатирики Михайло Жванецький, Ярослав Гашек і його бравий солдат Швейк, співаки Сергій Крилов, Оксана Білозір (рис. 5.8).

Олег Табаков

Леонід Якубович

Михайло Жванецький

Ярослав Гашек

Сергій Крилов

Оксана Білозір

Рис. 5.8. Представники соціотипу «Художник»

Але якщо створенням порядку будуть займатися лише «Художники», то організація швидко перетвориться на якийсь будинок відпочинку чи клуб, де задоволення від роботи цінуватиметься вище, ніж сама робота. Але якщо необхідно, щоб працівники приходили вчасно, не байдикували на робочому місці і безпідставно не витрачали майно організації, для цього потрібний «найсуворіший» Синхронізатор, відомий як ***Логіко-сенсорний інтроверт, Контролер, ISTJ.***

А. Послідовний борець. Мислення дуже систематичне. Педантичний, особливо щодо ділових питань. З повагою ставиться до ієрархічних систем, в яких кожний знає своє місце. Вважає, що поведінка людини також має відповідати її становищу: ступеню, званню, посаді. Повага й авторитет – це справжні цінності. Суворо дотримується субординації. Знає, як до кого належить звертатися.

Має добрі організаторські здібності. Його діяльність часто спрямована на утвердження дисципліни й порядку. Вимогливий і непримиренний до нехлюйства в роботі. Має потужну силу волі, яку використовує як засіб створення порядку. Коли стає начальником – уміло застосовує адміністративний тиск.

Надзвичайно наполегливий, дуже працьовитий, «посидючий». Тверезий реаліст. Знання намагається застосувати практично. Витривалий і невибагливий. Часом змушений боротися з власною замкнутістю і сором'язливістю. Властива суперечність між потягом до людей, до колективу, і відчуженістю, замкненістю в собі.

Б. Їм властива рішучість і надійність у критичних ситуаціях. Удома і на роботі досить спокійний і серйозний. В роботу вносить практичний погляд на речі, люблять добротність і детальність. Чудово працює на посадах банківського контролера, ревізора, податкового інспектора. Цікавиться роботою у службі безпеки. Може бути дуже уважними до інтересів і завдань підприємства, проте значно менше уваги приділяє його працівникам та їхнім потребам.

Не терпить марнотратства і бажає, щоб інші брали з нього приклад бережливості. Схильний до патріархального сімейного укладу, підтримує прості та зрозумілі правила поведінки. Не любить вишуканих фраз, легковажного одягу і «пишної» домашньої обстановки – більше цікавиться зручністю у користуванні та надійністю, краса має менше значення. Любить зручний і практичний одяг, абсолютно не переймається останніми модними тенденціями. «Без дурниць» в їжі і одягу – ось девіз ISTJ, на яких не справляють враження екзотична їжа, напої чи новомодний одяг.

Чоловік цього типу отримує «розрядку» на холостяцьких вечірках, – де часто жартують на «чоловічі» теми. Залюбки приймає участь у ритуальних святкуваннях: весіллях, днях народження, річницях, тощо.

В. Практичні результати – найважливіше. Надає великого значення раціональному витрачанню коштів. Сильна сторона – здатність діяти швидко і чітко. Завжди намагається довести свої справи до завершення – завдяки уважності до найменших деталей і зосередженості на конкретному. Якщо керує сімейним бізнесом, то переконаний, що в ньому братимуть участь всі члени сім' ї без винятку.

Відрізняється спокоєм і витримкою. Це робить його незамінними в екстремальних ситуаціях – від операційної до поля бою. І справді, представників цього типу багато зустрічається у збройних силах, від рядових до генералів (хоча й складають приблизно 6 відсотків населення, у збройних силах США – приблизно 30 відсотків).

Нерідко займає позицію, яка вимагає, щоб усе показували і переконливо доводили, як-то: «Покажіть мені, що ці витрати виправдані; доведіть мені, що ви праві». Як результат цієї наполегливості – незамінність службовця такого типу для кредитних установ. Не схильний хвалити людей, навіть там, де це необхідно. Вважає за очевидне, що будь-яка робота має виконуватись своєчасно, акуратно і точно, і дивується, чому когось треба хвалити за виконання прямих обов'язків. Зарплата сама по собі є достатньою винагородою; у разі, якщо такого працівника вистачить на двадцять років, гідною винагородою буде, наприклад, золотий годинник. В основному цікавиться конкретними проблеми сьогоднішнього дня, тому є гарним тактиком, але не стратегом.

Яскраві представники соціотипу «Контролер»: письменники Максим Горький, Редьярд Кіплінг, екс-очільники країн Саддам Хусейн, Йосип Сталін, російський композитор Олександр Сєров, співак Павло Зібров, актори Леонід Філатов, Василь Шукшин (рис. 5.9).

Максим Горький

Редьярд Кіплінг

Саддам Хусейн

Йосип Сталін

Олександр Сєров

Павло Зібров

Рис. 5.9. Представники соціотипу «Контролер»

Але буває, що «Контролер» надто захоплюється і втрачає почуття міри. А цілеспрямованість і гонитва за практичним результатом іноді призводить до ігнорування почуттів та інтересів колег і підлеглих. Зовсім нещодавно, в умовах дуже стабільної і механістичної тоталітарної системи, «Контролер» був найефективнішим і найпоширенішим типом Синхронізатора. Але сьогодні інші часи. Становлення нового, вітчизняного правового поля, висока соціальна динаміка і зростаюча роль неформальних рішень висувають на перший план нові вимоги до Синхронізаторів. Без рішучості і жорсткої дисципліни нині важко обійтися, проте, все більше потрібні фахівці з «людських відносин», що вміють відчувати людей і вірно враховувати їхні інтереси. З цими завданнями найкраще справляється ***Етико-сенсорний інтроверт, Мораліст, ISFJ.***

А. Критик моральності: у вузькому колі полюбляє критикувати вчинки людей. Часто вирізняється різкістю оцінок. Має сильно розвинуте почуття обов’язку. Якщо вста-

новлює, що хтось повів себе непорядно, як негідник, – у колі своїх знайомих не робить із цього таємниці, адже вони не повинні помилятися, хто добрий, а хто поганий. Окрім того, негідник є негідник, навіть якщо особисто йому він нічого поганого не зробив. У зв'язку з цим один з гумористів пустив в обіг афоризм «Моралісти – санітари лісу».

Сильні риси – вимогливість, наполегливість і послідовність. Людина волі й витримки. Може перебувати в постійній напрузі, не втрачаючи сили волі, протягом тривалого часу – коли знає, що це дійсно потрібно. Завжди «застібнутий на всі ґудзики», внутрішньо змобілізований. Тільки близький друг може бачити його недостатньо зібраним, неохайним. Людям, які намагаються пригнітити його, підкорити своєму впливу, протиставляє твердість і непоступливість.

Прагне не вирізнятися. Стежить, щоб і його близькі особливо не «висовувались». У роботі наполегливий, ретельний, посидючий і сумлінний.

Б. Відзначається високою працездатністю, може працювати годинами, не відриваючись; завдання має бути виконаним досконало, наскільки це взагалі у людських силах. Високо цінує і поважає традиційні і перевірені методи роботи. Процедури, продиктовані керівництвами і довідниками – закон для ISFJ, а якщо хтось ними нехтує, то це викликає роздратування і незадоволення. Звичайно, це роздратування приховується всередині і стає джерелом зайвого напруження. Відрізняється високою виконавчою дисципліною; швидше за все, йому не сподобається робота в умовах непостійних і мінливих правил.

Добре почувається, коли турбується про інших людей, – таку роботу виконує уважно і терпляче. Володіє високою відповідальністю і видатним талантом у виконанні стандартних дій, які потребують повторних послідовних маніпуляцій. Не дуже цікавиться теорією; вбачає, що інші повинні користуватися свободою операцій в абстрактних сферах.

Схильний діяти швидше на основі особистих уявлень про людей, ніж користуватись якимись логічними міркуваннями. Добре розуміє переваги, пов'язані з титулом, становищем або званням, і вміє це практично застосовувати. Добре розуміє цінність матеріальних ресурсів, не терпить марнотратства.

В. Надзвичайно відданий, відповідальний, надійний та обов'язковий. Має чудову здатність трудитись непомітно, наближаючи значні події та радіючи за інших. Властиві обережність, стриманість і самозаглибленість, вміння працювати на самоті. На світ дивиться тверезо-реалістично; використання та інтерпретацію фактів визначає міжособистісними стосунками. Вважає за краще, коли день розписаний по годинам і розпланований наперед. Не схильний повставати проти загальноприйнятих норм і смиренно несе тягар своїх обов'язків. Найголовніше в житті визначається словами «потрібно» і «має бути». Сильною стороною більшості ISFJ є низька втомлюваність від рутини, – деталі його не дратують. Добре почувається, коли треба рухатись усталеним курсом; найкраще виконує завдання, якщо знає, що від нього очікується буквальне дотримання інструкцій.

Яскраві представники соціотипу «Мораліст»: прекрасний жіночий образ цього соціотипу створила Марлен Жобер у кінофільмі «Пасажир дощу». До етико-сенсорних екстравертів також відносять американського письменника-публіциста Теодора Драйзера, італійського режисера і сценариста Даміано Даміані, співачок Софію Ротару та Таїсію Повалій, політиків Володимира Горбуліна, Миколу Жулинського (рис. 5.10).

Будь-який перехідний період рано чи пізно завершується. На думку оптимістів, в Україні вже намітився період тимчасової стабілізації. Це означає, що пора фірм-одноденок, трастів-«привидів» і «великих комбінаторів», що діють під девізом «Вкрас-

ти і втекти», поступово відходить у минуле. їх починають витісняти організації-виробники товарів і послуг, орієнтовані на тривалий і, по можливості, чесний бізнес, які бажають не лише заробляти гроші, але робити це гарно. У зв'язку з цим усе більш перспективним стає новий тип Синхронізатора – ***Сенсорно-логічний інтроверт, Майстер, ISTP.***

А. У межах досяжного йому простору все добре організовано для роботи та відпочинку. Естет. Довіряє власному відчуттю прекрасного й неповторного. Любить читати й розмірковувати про красу навколишнього світу, приємні відчуття. Тягнеться до чистого, не перевантаженого простору.

Марлен Жобер

Теодор Драйзер

Даміано Даміані

Володимир Горбулін

Софія Ротару

Таїсія Повалій

Рис. 5.10. Представники соціотипу «Мораліст»

Практичний. Бачить власну вигоду і буде наполегливо відстоювати свої інтереси. У роботі йому потрібно добре знати коло своїх обов'язків, і за що саме він отримує оплату. Рухи винятково економні. Тішиться здатністю займатися тільки корисними справами. Дуже винахідливий, особливо щодо практичних речей. Природжений раціоналізатор.

Справжній настрій приховує за удаваною незворушністю. У конфліктних ситуаціях набирає особливо спокійного й неприступного вигляду. Властиві лаконічність і стри-

маність. Не любить просити. Рідко, і лише близьким, розкриває власні почуття — усе носить у собі.

Б. ISTP часто вирізняється безстрашністю і навіть схильністю до продуманого ризику, у зв'язку з чим нерідко займається туризмом, альпінізмом, мотогонками, полюванням тощо. Прагне гострих відчуттів і хвилюючих подій, – будь-яка нова дія рятує від нудьги, навіть якщо це рибальство чи звичайна подорож. Як правило, володіє чудовою здатністю обходитись з різними пристроями та інструментами. ISTP – найкращий віртуоз у володінні зброєю.

Головною рисою є здатність діяти ефективно, спокійно і без «показухи». Якщо вперше завітати до його кабінету, то мимоволі виникає сумнів, що робота тут і не ведеться. Інтер'єр кабінету дуже лаконічний, немає стосів паперів, листів, документів та інших симптомів «бурхливої діяльності». Усе надзвичайно функціонально і зручно, все «під рукою». Відчувається добрий смак господаря кімнати і впевненість у власному розумінні краси. Більше за все вражає робочий стіл, на якому часто немає нічого, крім телефону. Господар – абсолютно спокійна, майже холоднокровна, як крига, небагатослівна, і впевнена в собі людина. Перше враження – вирафінований нероба, ледацюга. Проте після того, як невідомо звідки він, не дивлячись, точним рухом дістане потрібний вам документ або за 30 секунд вирішить питання, яке ви вже вважали безнадійним – думка стане протилежною. Пізніше прийде усвідомлення того, що у нього, виявляється, ніколи немає черг відвідувачів. Встигає робити все, але робота виконується ніби сама собою, невимушено і непомітно. Підтримує чіткий порядок і дисципліну, але без зайвого тиску і «солдафонщини». Завжди вкладається в поставлені терміни, але при цьому слідує лише своєму внутрішньому графіку.

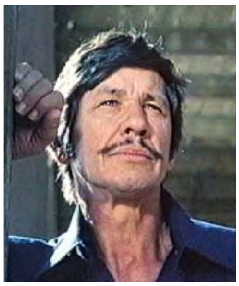
В. Небагатослівність у поєднанні з реалістичним сприйняттям світу і орієнтацією на «тут і зараз» створюють ISTP репутацію людини холодної і замкненої. Рішення, які він приймає, об'єктивні, знеособлені і є результатом аналізу. Проте стиль життя визначається рухливістю, гнучкістю і непередбачуваністю. Гнучкість дозволяє легко пристосовуватись до незапланованих заходів, більш того – в процесі роботи виникає потреба періодично відволікатись, що із задоволенням і робить. Сильною рисою є здатність накопичувати обширні технічні дані без складання інструкцій, описів та інших документів, які нерідко вимагаються на робочому місці. Тут його лякають тільки три речі: рутина, дріб' язкове керівництво і паперова тяганина.

Яскраві представники соціотипу «Майстер»: Ліно Вентура та образ снайпера, створений ним у фільмі «Зануда». Образ Пробека, талановитого фахівця з планування і здійснення силових операцій, з кінобойовика «Кішка». Скритні і непередбачувані кіногероїні Маргарити Терехової у фільмах «Собака на сіні» і «Благочестива Марта». До цього соціотипу також відносять французького актора Жана Габена, американських — Чарльза Бронсона і Джоді Фостер, політика Євгена Марчука (рис. 5.11).

Масове продукування товарів і послуг, розширення організації та її активний вплив на зовнішній світ потребують людей з особливими психологічними якостями. Ними володіють особи, без яких будь-яка організаційна діяльність стає безглуздою. Це ***Ефектори*** – генії кінцевого результату. Для підготовки компетентних Ефекторів потрібно вміти виявляти людей, що володіють сенсорикою і екстраверсією.

Ефектори: захисник футбольного клубу «Дніпро» Олександр Радченко (Популяризатор), генерал-лейтенант Олександр Лебедь (Генерал), ректор КНУКіМ Михайло Поплавський (Покровитель), актор Арнольд Шварценегер (Адміністратор) (рис. 5.12).

Жан Габен



Чарльз Бронсон

Джоді Фостер

Євген Марчук

Рис. 5.11. Представники соціотипу «Майстер»

Олександр Радченко

Олександр Лебедь

Михайло Поплавський

Арнольд Шварценегер

Рис. 5.12. Ефектори — представники покоління

Перший крок в освоєнні оточуючого ділового простору – створення атмосфери, при якій сама згадка про організацію викликатиме в масовій свідомості приємні емоції і бажання «взяти участь». Далеко не просто генерувати для цього потужні і колоритні емоційні імпульси. Проте є люди, в яких це виходить легко і невимушено, з неприхованим задоволенням. Всі вони належать до ефекторного соціотипу, що називається ***Етико-сенсорний екстраверт, Популяризатор, ESFJ.***

А. Емоції сильні й колоритні. Щиру емоційність вважає природною й нормальною, тому воліє не стримувати емоцій. Приємний співрозмовник. Любить застілля, веселощі. Даючи радість іншим, радіє сам. Гість – його улюбленець. Вміє зрозуміти, захопитися, схвалити, поспівчувати. Любить і вміє створювати комфорт. Вважає, що помешкання є комфортним лише тоді, коли в ньому піднімається настрій. Вміло готує і вміє зі смаком сервірувати стіл. Не любить чекати, не терпить зволікання.

Більше говорить про добре, ніж про погане. Оптиміст. Життєва філософія: «Краще пройти життєвий шлях сміючись, а не плачучи». Вірить у щасливу зірку для себе й своїх близьких. Любить галасливі компанії, де можна повеселитися досхочу. Подобається бути в гущині людей і в центрі їхньої уваги. Не може сидіти без діла, постійно готовий до дій, весь час у русі. На будь-яку спробу зовнішнього тиску і замаху на його інтереси відповідає енергійною відсіччю.

Б. Надзвичайно товариський і комунікабельний, черпає енергію з людських відносин і схильний ідеалізувати всіх і все, з чим має справу. Гостинність не знає меж – готовий перейти на «ти» вже після першої зустрічі. На громадських заходах постійно турбується про те, щоб усі почувались комфортно і не лишались осторонь обговорюваних проблем. Завжди щира і відкрита душа; властиві безпосередні емоційні реакції. Це м’яка, дещо сентиментальна людина. Сприймає різноманітні святкування (дні народження, річниці, ювілеї) як дійсно важливі події і зі смаком віддається збудливій атмосфері свята. Проте іноді бувають гості приступи песимізму, коли доводиться енергійно відганяти привиди можливих катастроф і нещасть, відтак представник даного типу потребує постійного контролю над власним незрозумілим передчуттям невмолимої біди.

В. Вибачливість, люб’язність, товариськість – ось основне, що характеризує людину цього типу. Перш за все його увага спрямована на конкретні подробиці діяльності як усієї організації, так і конкретних людей. Щедрий на зовнішні знаки уваги і підтримку, керівник цього типу пам’ятає дні народження всіх своїх підлеглих і намагається прикрасити роботу приємними дрібничками. Не потрібно відгадувати, подобається щось людині цього типу чи ні – всі емоції відобразяться на його обличчі, навіть якщо жодне слово не буде промовлене. Акуратний і дуже працездатний, вміє турбуватись про оточуючих.

Яскраві представники соціотипу «Популяризатор»: французький письменник Віктор Гюго, письменник Володимир Яворівський, акторки Лайза Мінеллі і Клара Новикова, російський співак Філіп Кіркоров, українська телеведуча Олена Фроляк (рис. 5.13).

Після масового «запалювання», здійсненого Популяризатором, необхідно розпочати фізичне освоєння простору: формувати мережу представництв, створювати філії, експериментальні ділянки тощо. Тут уже одними емоціями і ентузіазмом не обмежитись. Тому Ефектори «другої хвилі» мають володіти цілком іншими психологічними якостями. Так воно і є – це ***Сенсорно-логічний екстраверт, Генерал, ESTP.***

А. Вольова, цілеспрямована людина. Уміє зосередити свої сили в потрібний момент. Любить розмірковувати про дисципліну, необхідність виховувати сильний характер. Властива велика працездатність, наполегливість, яка збільшується пропорційно кількості перепон. У звичайних умовах стає ніби сам не свій, але з появою труднощів пожвавлюється, запалюється. Уміє ризикувати, йти «ва-банк».

Віктор Гюго

Володимир Яворівський

Лайза Мінеллі

Клара Новикова

Філіп Кіркоров

Олена Фроляк

Рис. 5.13. Представники соціотипу «Популяризатор»

Ніколи одразу не йде напролом. У цілому його стратегію можна назвати «методом залізного кільця, що стискається». Силу застосовує лише у разі потреби. Властива гнучкість, сміливість, сприймання життя таким, яким воно є.

Не має сумнівів щодо свого права керувати людьми. Уміє і любить брати на себе відповідальність. Вважає, що до людей потрібно ставитись не поблажливо, а вимогливо. Гарний організатор. Підкреслено недемонстративний, – враженням, яке справляє на інших, не переймається. Суворо дотримується принципу: «Добре роби свою справу і гарно про тебе скажуть інші».

Б. Зазвичай, це людина справи. Безжалісний прагматик, чудовий організатор, має широке коло ділових знайомств. Легко приходить у роздратування, тому схильний уникати ситуацій з напруженими міжособистими взаєминами. Активно прямує назустріч життю, «з величезним апетитом відкушуючи шматки від пирога задоволень, ризикованих розваг, бойових пригод і спортивних змагань».

В. Підприємливий і досить відчайдушний тип з широким спектром інтересів. Надзвичайно діловитий і любить тримати руки «на кількох горщиках одночасно», заварюючи якомога більше «каші», – щоб найбільша кількість людей залежала від нього і жити було цікавіше. Життєвий стиль відрізняє гнучкість, непередбачуваність і швидкі реакції на вимоги ситуації. Природні здібності і нахили мають характер об'єктивності і ухиляння від особистісного. Схильний до прямого, конкретного і безжалісного підходу до життєвих явищ. Чітко розділяє роботу і дім, суспільне і особисте, пристрасне і об'єктивне. Особливо ефективно діє в екстремальних ситуаціях.

Володіє гострим відчуттям моменту, довіряє лише теперішньому дню. Девіз: «Роби, що можеш, а за інше не турбуйся. Не берись за справу, мета якої надто віддалена – це марна трата часу». Сильна сторона – винятковий практицизм у всьому, пов'язаному з трудовою діяльністю. Має добре чуття на деталі і легко знаходять спільну мову з колегами у всьому, що стосується конкретних особливостей роботи.

Яскраві представники соціотипу «Генерал»: гетьман України Богдан Хмельницький, французький генерал Наполеон Бонапарт, революціонер Володимир Ленін, маршал Георгій Жуков, актор Кирило Лавров. Відомо, що в кіно і театрі роль особливо вдається, коли персонаж і актор належать до того самого соціотипу. Підтвердження цього є роль, прекрасно зіграна Станіславом Говорухіним у кінофільмі «Аса» (рис. 5.14).

Якщо Генерал створив розгалужену мережу, то це ще не означає, що вона буде рентабельною і здатною до саморозвитку. Зрозуміло, що рано чи пізно все неефективне вмирає... Але за цей час мертвонароджені філії і представництва організації ще встигатимуть «попити з центральних артерій немало крові». Тому, перефразувавши Мічуріна, можна сказати: «Ми не можемо чекати на милість від природи, провести селекцію на життєздатність – ось наше завдання!». Тим більше, що для цього є відповідний Ефектор, до того ж зі своєю авторською методикою. Сутність цієї методики проста: для перевірки організації на міцність її треба добряче потрясти. Цей Ефектор – ***Сенсорно-етичний екстраверт, Покровитель, ESFP.***

А. Людина дії. Властиві: неспокійна активність, жадібність до практичної діяльності. Всі дії оцінює насамперед з огляду на їх стрімкість і натиск. Тому часто виступає за негайну дію «тут і зараз», намагається бути ніби скрізь одночасно, тобто володіти простором. Любить бути лідером, із задоволенням веде за собою людей. Уміє і любить ризикувати. Відчуття небезпеки часто викликає в нього не тривогу, а бойове збудження, бажання негайно дати відсіч.

Ідеалами є гарно виявлені воля людини, шляхетність і звитяга. Має потяг до заступництва, протекції, опікунства, благодійності. Його влада тримається не на насильстві, а на довірі, захопленні, любові. Прагне, щоб його накази виконувались із задоволенням. Уміє впливати на людей, завойовувати їхню любов і повагу.

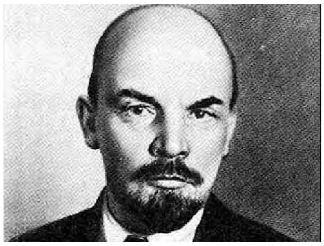
Комунікабельний – любить поговорити про що завгодно. Легко знайомиться з новими людьми, невимушено заводить з ними розмову. Його цікавить не пасивне спостереження, а активне втручання у перебіг подій. Дуже рухливий, не може довго всидіти на місці.

Б. Людина цього типу випромінює оптимізм і доброту. Ввічливий, дотепний, балакучій, чарівний співрозмовник, відкритий для сприйняття навколишнього світу. Часто здається, що з усіх типів це найбільш щедра і весела людина. Чи не найкраще описує ESFP слово «актор». Постійно шукає спілкування з людьми, втікаючи від самотності. Добродушні жарти і дотепність роблять його приємним у будь-якій компанії, здається, що він іде по життю сміючись. Схильний одягатись за останньою модою і брати від життя все краще: одяг, їжу, фізичний і психологічний комфорт.

Богдан Хмельницький

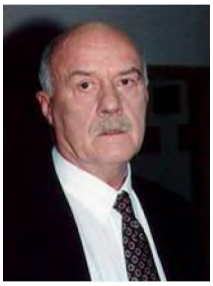
Наполеон Бонапарт

Георгій Жуков



Володимир Ленін

Кирило Лавров



Станіслав Говорухін

Рис. 5.14. Представники соціотипу «Генерал»

Може бути нестямно щедрим, і тоді все, що належить йому, належить у рівній мірі його друзям. Розглядає життя як ріг достатку, з якого безперервним потоком ллються приємні речі, причому без найменших зусиль з боку ESFP. Вміння радіти життю іноді підводить і робить схильним до всіляких спокус. Схильний до імпульсивних вчинків, тому і чоловіки, і жінки цього типу дуже чутливі до впливу психологічних і фізичних зваб. ESFP чи не найбільш дратівливий з усіх типів, проте намагається не засмучуватись, в чому йому допомагає схильність прощати собі дрібні грішки.

Віддає перевагу активним видам діяльності, тому не варто примушувати його працювати в самотності. Володіючи непересічними здібностями в налагодженні гарних відносин, досягає успіху в роботі з людьми. Рішення приймає з великою теплотою, спираючись на особисті стосунки і власний життєвий досвід; мова наповнена емоційною виразністю. Знання цікавлять лише як засіб до негайного практичного застосування,

тому часто уникає роботи в науковій сфері чи інженерії, проте тяжіє до бізнесу і торгівлі. Особливо вдається робота з людьми у критичних ситуаціях, що приводить до зайнятості саме такого типу в соціальній сфері. Дарують радість велелюдні прийоми і перевтілення на сцені, коли вогні рампи яскраво освітлюють обличчя і життя навколо починає вирувати.

В. Любить несподіванки і сам їх створює. Збуджений і захоплений, повний веселощів і вільнодумства, вносить пожвавлення в будь-яку ситуацію, а роботу намагається перетворити на забаву. Якщо ж роботу жодним чином не вдається перетворити на гру і отримати від неї задоволення, то воліє її уникнути або просто кидає і береться за щось інше. Надзвичайно товариський і відкритий; сприйняття світу відрізняється надзвичайною конкретністю, рішення завжди приймаються з урахуванням людського фактора. Життєвому стилю властиві гнучкість, непередбачуваність і легкість. Бажає якомога більше побачити, відчути і пережити, за що його іноді вважають поверховими і несерйозними. Нерідко відчуває проблеми щодо завершення розпочатих справ і не встигає за своїми задумами, що може супроводжуватись сумнівами у власній компетентності.

Манері працювати властиві енергійність і невтомне прагнення до спілкування. Якщо в кімнаті знаходиться ESFP, то в ній нікому не буде сумно. Мають здатність одночасно займатись кількома справами. Непередбачені обставини сприймаються як бажані гості, а несподівана або незапланована перерва в роботі — як приємна нагода поговорити і поділитись службовими плітками. В критичних ситуаціях вміє знайти потрібне слово, щоб підбадьорити або втішити колег і послабити напруженість. Слова тіточки Мейм: «Нам потрібне невеличке свято», – сказані під час всезагального фінансового краху, можуть бути класичним прикладом того, як ESFP прагне відволікти себе і оточуючих від тяжких думок і підготувати урочистість життя.

Яскраві представники соціотипу «Покровитель»: римський імператор Гай Юлій Цезар, примадонна російської естради Алла Пугачова, екс-президент СРСР Михайло Горбачов, екс-президент США Білл Клінтон, екс-мер Москви Юрій Лужков, акторка Джоан Коллінз (рис. 5.15).

Після того як Популяризатор, Генерал і Покровитель ретельно заґрунтували навколишній простір і довели його до потрібної кондиції, приходить час найцікавішого Ефектора з його «квадратно-гніздовим методом» організації життя. Одні його називають «Бульдозером», інші – «Корпоративним тараном», треті – науковіше – «Робочим органом». Насправді це ***Логіко-сенсорний екстраверт, Адміністратор, ESTJ.***

А. Адепт чесної праці. Не вірить у легкий успіх. Надає перевагу чесній грі. Не терпить хитрощів і підступу, ненавидить злодіїв та шахраїв. Займається тільки практичними і корисними справами. Високо цінує компетентність, професіоналізм. У праці — винятково надійний партнер. Поняття «кодекс честі», «лицарство» – для нього справжня цінність.

Вважає дотримання правил сильною рисою, виявом характеру. Ретельно виконує свої обов’язки. Не може сидіти без діла, завжди готовий до активності. Має велику вроджену енергію. Не терпить зволікань, не любить відкладати виконання рішень. Виконуючи відповідальну роботу, розраховує не на імпровізацію, випадок чи несподіване натхнення, а на своєчасний початок і наполегливість.

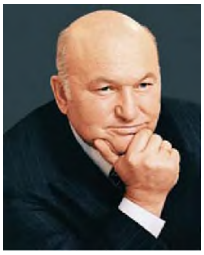
Зовні охайний, зібраний, постава завжди пряма. Одягається добре й елегантно, але не виряджається. Речами користується довго, постійно дивує своєю свіжістю, так ніби час над ним не владний. Іноді здається, що боротьба з хаосом – це його життєве призначення.

Гай Юлій Цезар

Алла Пугачова

Михайло Горбачов

Білл Клінтон



Юрій Лужков

Джоан Коллінз

Рис. 5.15. Представники соціотипу «Покровитель»

Б. Володіє виключною здатністю організовувати обов’язкові заходи і детально керуватись прийнятими правилами. ESTJ нетерпимий до тих, хто виконує завдання без потрібної уваги до деталей і тонкощів, рекомендованих більш досвідченими у цій сфері людьми. ESTJ – реаліст, які любить і поважає факти; здебільшого цікавиться новими технологічними процесами і технічними засобами, ніж принципами і теоріями. Як правило, відданий своїй роботі, організації і суспільству; знає, в чому полягають його обов’язки і навряд чи стане від них ухилятись, навіть якщо це потребує значних жертв. Пунктуальний і сподівається зустріти цю якість у всіх інших, дотримується розпорядку на роботі і вдома, намагаючись знайти кожній речі її місце і бажаючи бачити її саме на цьому місці. Як правило, точний та обов’язковий і в роботі, і у грі.

Не любить бентежити співрозмовників двозначними висловлюваннями і жартами. ESTJ будує стосунки з людьми на основі традицій і звичаїв, підтримуючи гармонійні зв’язки шляхом організації добре підготовлених заходів. Для нього багато важать сімейні традиції, тому охоче їх підтримує.

В. Якщо необхідно, щоб робота була виконана, інструкції втілені в життя, система вдосконалена, а діюча програма вірно оцінена – для цього необхідно запросити ESTJ. Він схильний до прямого і відкритого висловлювання власних поглядів, що може приз-

водити до суперечок. Часто демонструє високу академічну успішність, що забезпечують відповідні дипломи, які сам високо цінує і вимагає того ж від інших. Узагалі, вимагає до себе поваги і сам не відстає, коли це потрібно.

ESTJ не може працювати на повну силу, якщо не має перед собою чіткого плану. Надзвичайно нетерпимий до дезорганізуючих факторів і неналежної поведінки легковажних колег. Не дуже прислуховується до тих, хто, на його думку, не має достатньої кваліфікації, щоб висловлювати свої міркування. Найважче для нього – розслабитись і відпочити.

Соціотипом «Адміністратор» у цілому описується лицарська складова української етнопсихіки. Цей тип етнопсихіки також мали галілеяни, варяги та литовське лицарство, які виступали в ролі чоловічого (батьківського) начала при «етнічному зачатті» українських етносів – антів, русів та козаків.

Яскраві представники соціотипу «Адміністратор»: князь Київської Русі Святослав Завойовник, гетьман Петро Сагайдачний, великий менеджер Генрі Форд, екс-прем'єр-міністр Великобританії Маргарет Тетчер, актриса Джулія Робертс, телеведуча Людмила Добровольська (рис. 5.16).

Святослав Завойовник

Петро Сагайдачний

Генрі Форд

Маргарет Тетчер

Джулія Робертс

Людмила Добровольська

Рис. 5.16. Представники соціотипу «Адміністратор»

Головна риса «Адміністраторів» на роботі і відпочинку – прагнення до логічної завершеності: усі справи на роботі треба виконати, всі фляжки на вечірці треба випити. «Коли ми працюємо, то маємо ставитись до справи серйозно; коли веселимось, то вже в повній мірі. Безглуздо змішувати одне з іншим» (Генрі Форд).

Резюме

Головним принципом побудови ефективно працюючої організації є пошук та взаємодія високопрофесійних компетентних працівників. Об'єктивним чинником, що впливають на формування структури організації, є конкретні обставини. Розрізняють горизонтальну і вертикальну організаційні структури.

В рамках горизонтальної організаційної структури діяльність корпорації поділяється на зовнішню – взаємодія з навколишнім світом – і внутрішню – розвиток самої організації.

Для забезпечення ефективного, компетентного виконання працівниками своїх функціональних обов'язків необхідно враховувати їх психологічні відмінності – внутрішні якості, пов'язані з вродженими здібностями. Психоінформативні підходи забезпечать компетентне виконання цих функцій. Умовний розподіл працівників на:

1. екстравертів – інтровертів;
2. інтуїтів – сенсориків;
3. раціоналістів – ірраціоналістів;
4. логіків – етиків;

кожен із яких володіє окремими психічними якостями, дасть змогу реалізувати останнє.

Соціотип – схильність окремої людини до кожної з даних пар ознак. Він є незмінним і вродженим.

Для визначення соціотипу використовують його характеристики, які складаються з канонічної назви (вищезазначених), псевдоніму та коду в міжнародній системі типології Юнга. Псевдоніми мають назви: Новатор, Драматург, Підприємець, Психолог, Художник, Контролер, Мораліст, Майстер, Популяризатор, Генерал, Покровитель, Адміністратор.

Психологічні типи поєднуються у чотири квадри: «альфа»,«бета»,«гама»,«дельта».

Діяльність у рамках вертикальної структури поділяється на чотири рівня: спеціалістів, менеджерів, керівників, надкерівників.

Використання психоінформативних знань у менеджменті допомагає створити ідеальну модель організації – корпорацію. Адже сама організація є суто певним процесом, а корпорація – метою.

Для побудови ідеальної моделі організації необхідно дотримуватись головних системних принципів чи ознак організації, а саме, цілеспрямованості, функціональності, спеціалізації, компетентності, цілісності. Чільне місце тут посідає корпоративна культура.

Завданням керівника є організація людей таким чином, щоб вони мали змогу компетентно виконувати лише одну системну функцію, – робили те, що їх цікавить. При правильному підборі працівників справжній керівник зробить із «недосконалих» людей справжню «досконалу» організацію і досягне ефективності та стійкості організації.

Основні поняття

Горизонтальна структура організації
Зовнішня та внутрішня діяльність організації

Психоінформатика
Екстраверт – інтроверт
Сенсорик – інтуїт
Раціоналіст – ірраціоналіст
Логік – етик
Типи мислення
Соціотип, психологічний тип
Квадри: «альфа»,«бета»,«гама»,«дельта»
Рівні вертикальної структури
Корпорація, умови її створення, групи функцій
Компетентність
Системні принципи (ознаки) організації
Корпоративна культура
Програматор (інтуїтивний екстраверт) – Ефектор (сенсорний екстраверт)
Синхронізатор (сенсорний інтроверт) – Коректор (інтуїтивний інтроверт)
Характеристики соціотипів
Новатор, Драматург, Підприємець, Психолог, Художник, Контролер, Мораліст, Майстер, Популяризатор, Генерал, Покровитель, Адміністратор

Питання

1. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню діяльність організації.
2. Визначте головний принцип побудови ефективно працюючої організації.
3. Які ви знаєте види організаційної структури?
4. Як поділяється діяльність корпорації у рамках горизонтальної організаційної структури і її спрямування?
5. Як поділяється діяльність корпорації у рамках вертикальної організаційної структури і її спрямування?
6. Які системні функції мають якісно виконуватись керівником? Поясніть їх.
7. Які заходи необхідно зробити керівнику, щоб забезпечити компетентне виконання працівниками функціональних обов’язків?
8. Якими психічними якостями повинен володіти Програматор для компетентного виконання роботи? Якими Ефектор?
9. Якими психічними якостями повинен володіти Синхронізатор для компетентного виконання роботи? Якими Коректор?
10. Визначте відмінності у парі «екстраверт – інтроверт».
11. Визначте відмінності у парі «інтуїт – сенсорик».
12. Визначте відмінності у парі «раціоналіст – ірраціоналіст».
13. Визначте відмінності у парі «логік – етик».
14. Що таке соціотип? Які його характеристики?
15. З чого складається характеристика соціотипу?
16. Які ви знаєте канонічні назви до визначення соціотипів, охарактеризуйте їх?
17. Які вам відомі назви псевдонімів? Визначте їх характеристики?
18. Що таке квадри? У які квадри поєднуються психологічні типи?
19. Що таке корпорація? Чим вона відрізняється від організації?
20. Визначте шляхи побудови ідеальної моделі організації.
21. Яке місце в управління посідає корпоративна культура?
22. Яким чином керівник має організовувати людей?
23. Що дає корпорації правильний підбір працівників?

Розділ 6

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

6.1. ЗАГАЛЬНІ ТЕОРІЇ

Економічні, соціальні, науково-технічні, політико-правові, соціальні зрушення в Україні вимагають підготовки спеціалістів у сфері управління на основі наукового, особливо праксеологічного, підходу і використання ними досвіду і попередніх поколінь, і сучасників з питань менеджменту, мотивації та оцінки персоналу. Ефективне управління нині не можливе без розуміння мотивів і потреб людини-працівника. Без раціонального та розумного використання стимулів до праці не можливо найкращим чином управляти підприємством, установою, організацією будь-якого рівня.

Мотивація дає змогу відновити ставлення людини до праці, сформувати нову свідомість у працюючих людей. Вона є одним із шляхів і певною стратегією вирішення проблеми праці. У цьому розумінні вона є довготерміновим впливом на працівників, і має на меті зміну структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвиток на цій основі трудового потенціалу. Без знання проблеми мотивації та оцінки діяльності персоналу неможливо ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо ефективності роботи організації.

З давніх часів найкращі мислителі намагалися відкрити спонукальні сили людської активності. Наприклад, давньогрецький філософ Епікур писав, що самі обставини навчили і змусили людську природу робити багато речей. Т. Гоббс, відомий англійський філософ-матеріаліст, бачив головну спонукальну силу активності особистості в її інтересах. Англієць Дж. Локк, припускав, що при виборі своїх дій і вчинків людина керується розумом. К. Адріан Гельвецій, французький філософ-матеріаліст, визначав потребу як головну рушійну силу в розвитку людини і суспільства. Він зазначав, що «якби небо піклувалось про всі потреби людини, то вона костеніла б у лінощах і не мала б дієвого початку».

У підходах до аналізу поведінки людей-працівників необхідно застосовувати методи і процедури з психології, соціології, економіки, антропології, аналізувати індивідуальні (почуття, емоції), матеріальні, соціальні, природні, інформаційні (знання, уміння) ресурси людини. На будь-яку діяльність людини впливають чинники, які й зумовлюють її поведінку, як-то:

- особистісні чинники – вік і етап життєвого циклу родини, рід занять, економічний стан, образ життя, тип особистості й уявлення про себе;
- чинники культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан;
- соціальні чинники – ролі і статуси, референтні групи;
- психологічні чинники – мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки.

Як видно, мотивація належить до психологічних чинників, що впливають на характер та діяльність людини.

Розглядаючи вплив тих чи інших чинників [68], треба детальніше звернути на них увагу, наприклад, на ***чинники культурного характеру***. Культура дає можливість лю-

дям усвідомити себе як особистість і можливість уяснити соціально прийнятні моделі поведінки. Культура це те, що виокремлює сучасну людину серед решти всього світу. Вона є тією основою, яка формує не лише світосприйняття, а й світогляд. Найважливішими світоглядними і поведінковими аспектами, що формуються під впливом культури, є: усвідомлення себе і світу, спілкування і мова, одяг і зовнішність, культура харчування і побутова культура, уявлення про час, взаємовідносини з людьми й організаціями, цінності і норми, віра і переконання, розумові процеси і навчання, звички на роботі.

Для визначення соціального стану, з точки зору приналежності до визначеного класу, використовують різні підходи. Так, можна поділяти на класи згідно з рівнем доходів на вищий, середній і нижчий класи, які, у свою чергу, поділяються на вищий і нижчий. Учені Д. Гільберт і Г. Каль розділяли класи на три категорії, виокремлюючи дев'ять змінних:

1. Економічні змінні:
- професія;
- дохід;
- благоустрій.
2. Аспекти взаємодії:
- особистий престиж;
- коло спілкування;
- суспільні (громадські) зв'язки;
3. Політичні змінні:
- влада;
- класове визнання;
- мобільність.

Іноді соціальні чинники справляють сильніший вплив на поведінку людини, ніж особисте ставлення. Вплив соціальних чинників знайшов своє відображення у теорії розумної поведінки М. Фішбейна – А. Айзена і теорії запланованої поведінки А. Айзена.

Згідно з теорією розумної поведінки те, що безпосередньо передує поведінці, є тенденцією для здійснення даної поведінки. Далі робиться припущення, що тенденції визначаються одним або двома можливими чинниками: стосунками і суб'єктивними нормами (соціальними чинниками).

Відповідно з цієї теорії формування поведінки людини у загальному випадку відбувається під впливом як соціальних чинників, так і ставлення (відношення) за можливого домінуванні одного з них (рис. 6.1).

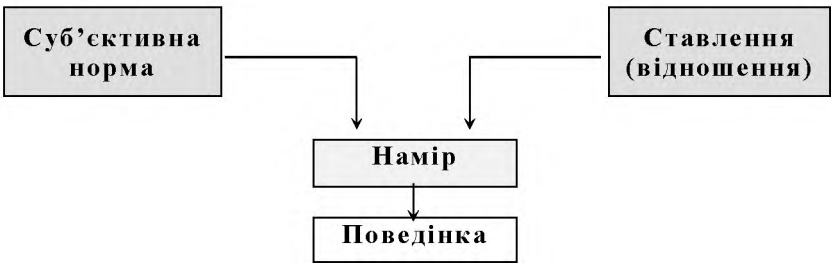


Рис. 6.1. Теорія розумної поведінки

А. Айзен розширив кількість таких чинників, увівши вольовий контроль як один з найважливіших чинників, які впливають на формування поведінки. Ця теорія отримала назву теорії запланованої поведінки (рис. 6.2).

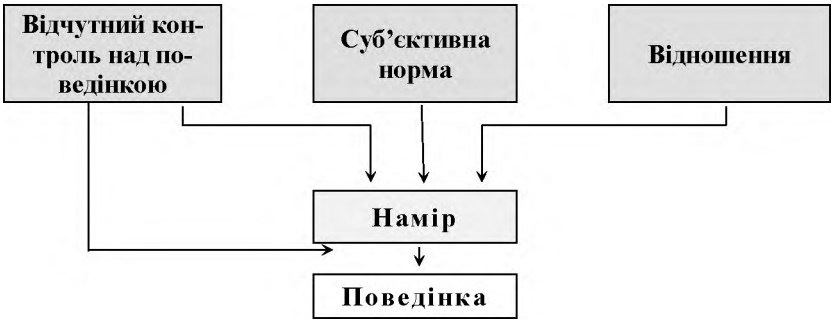


Рис. 6.2. Теорія запланованої поведінки

Вольовий контроль – це ступінь залежності поведінки від волі людини. Багато видів поведінки людини перебувають під повним контролем волі. Інші ж, повністю піддаються вольовому контролю. Наприклад, людині, яка палить, дуже важко відмовитись від звички, оскільки її воля пригнічена фізіологічною залежністю від нікотину. Новітністю цієї теорії є введення такого елементу як відчутний контроль над поведінкою, який являє собою судження людини про те, наскільки просто він зможе здійснити таку поведінку. Цей чинник впливає на формування наміру здійснити бажане.

Соціальні чинники обумовлюють наступний вплив на поведінку людини.

Референтні групи – це людина чи група людей, які не беруть безпосередньої участі в процесі здійснення діяльності, але такі, що завдають суттєвого впливу на поведінку людини. Виокремлюють наступні типи референтних груп:

1. Первинні і вторинні.

Первинні, зазвичай, найвпливовіші. Це малі соціальні формування, в яких здійснюється особистісна взаємодія (наприклад, родина).

У вторинних групах вплив здійснюється епізодично (наприклад, громадські організації, робота).

2. Притягувальні і відштовхувальні.

Для притягувальних груп характерним є бажання акцептувати норми і цінності таких груп.

Відштовхувальні групи спричиняють протилежний вплив.

3. Формальні і неформальні.

Формальні групи мають чітку описану структуру, відомий список членів.

Неформальні групи тримаються на дружбі і спільності інтересів.

Вплив референтних груп на вибір людини має три форми: нормативний, ціннісно-орієнтований та інформаційний.

Нормативний вплив полягає у вимозі підкоритися груповим нормам чи погоджуватися з ними. Він особливо сильний, якщо дія відбувається на очах в інших людей, або має сильний нормативний тиск.

Референтні групи також виконують роль носія цінностей. Ознакою психологічної асоціації людини з групою є прийняття її норм, цінностей або правил поведінки.

Інформаційний вплив полягає в корекції поведінки людини під впливом отриманої інформації. Того, хто подає таку інформацію, називають впливовою особою. Це може бути експерт, інша поважна в оточенні людина (артист, спортсмен, тощо). Існують три основні моделі поширення персонального впливу:

1. «Перетікання» зверху вниз – коли представники нижчих класів часто копіюють поведінку людей вищих класів.

2. Двоетапне поширення – нові ідеї та інша інформація зі ЗМІ, перш за все, потрапляє до людей, які можуть спричинити вплив. Далі, вони в усній формі передають її всім іншим, пасивнішим у плані пошуку інформації і які менше піддаються впливу ЗМІ. Першим на це звернув увагу Лазерфельд і його колеги.

3. Багатоетапна взаємодія – впливу ЗМІ в однаковій мірі підлягають як люди, які шукають інформацію, так решта впливових людей. І ті й інші, згідно з цією моделлю, однаково важливі.

Поведінка людей багато у чому залежить від таких соціальних показників як статус і роль. Статус – це параметр, що визначає соціальне призначення людини. Він може бути високим або низьким і не мати жорстко обумовленого зв’язку з рівнем доходу. Так, заробітна плата викладача не обов’язково висока, але соціальний статус високий.

Одними з чинників, які зумовлюють поведінку людини, є ***особистісні чинники,*** одним з яких є розподіл людей на технофілів і технофобів. Технофіли (тобто дослівно – ті, хто люблять техніку) – це перші користувачі технічних новинок. їх захоплює сама технологія – це, як правило, молоді люди, що мають вищу освіту. Технофоби – повна протилежність технофілам. Нова техніка їх насторожує – це переважна більшість населення.

Психологічні чинники є провідними детермінантами, що визначають поведінку людини. До них традиційно відносять мотивацію, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки.

Мотивація – це процес внутрішнього спонукання індивіда до активної діяльності, досягнення поставлених цілей, і процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх чинниках, або, іншими словами, на мотивах і стимулах. Внутрішні чинники (мотиви) пов’язані з формуванням особи працівника, його освітою, культурою, ціновими орієнтаціями, а також умовами життя. Внутрішні мотиватори змушують працівника виконувати роботу з повною віддачею, докладати усіх зусиль і вміння. Зовнішні чинники пов’язані з впливом оточуючого соціального середовища. Зовнішнє стимулювання працівника – це необхідна умова одержання високого результату.

Слово «мотивація» французького походження («le *motif»),* що означає спонукальну причину, імпульс, привід до вчинку або дії людини, і в контексті дане поняття часто вживають як стимулювання та винагорода. Мотивація виступає у вигляді прагнень, інтересів, цілей, об'єктивним джерелом яких є потреби (матеріальні і духовні). Виникнення бажаних мотивів на практиці сприяє використанню стимулювання.

Українськими вченими мотивація трактується як цілеспрямована діяльність зі створення спонукальних мотивів і стимулів (матеріальних і моральних) для забезпечення певної поведінки людей. Й. С. Завадський у своїй книзі «Організація і психологія управління трудовими колективами» велику увагу приділяв мотивації праці в управлінні. Учений вважав, що суть мотивації становить цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування і дії мотивів, що ґрунтуються на психічній діяльності людини.

Цілеспрямований вплив на об’єкт управління може здійснюватися за допомогою адміністративних, економічних, соціально-психологічних та ідеологічних методів.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників, він є індивідуальним і може змінюватись під дією мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини. Спонукальну силу спричинює стан напруженості, що виникає й існує внаслідок незадоволеності потреб. Модель процесу мотивації представлена на рисунку 6.3.

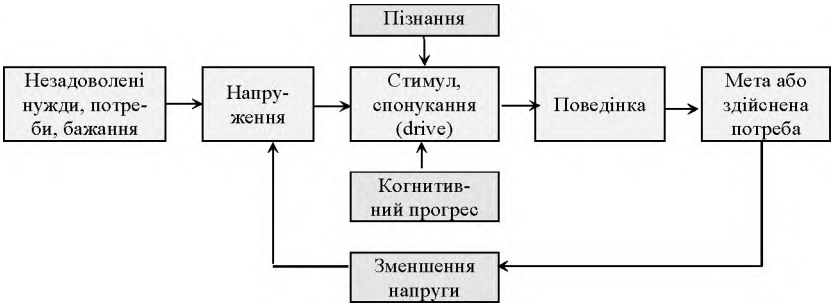


Рис. 6.3. Модель процесу мотивації

Мотивація праці потребує детальнішого врахування нинішньої соціально-економічної ситуації, а також дії чинників, пов'язаних із розвитком ринкової економіки. Бо як самі мотиви, тобто лінія поведінки працівників, впливають на розвиток ринкового господарства, так і вона, зі зміцненням своїх функцій, впливає на принцип формування інтересів та стимулів, отже, і мотивів до праці.

Мотиваційний процес виникає на основі потреб та інтересів людини і корелює, з одного боку, з цілим спектром особистих якостей та цільових настанов, тобто з життєвим та виробничим досвідом особи, її професійними та фізіологічними можливостями, із бажаними, очікуваними результатами власних дій. А з другого – з техніко-технологічними умовами та можливостями виробництва, в якому вона бере участь [65], його організацією, адекватністю дій керівників, поведінкою працівника у виробничому процесі і навіть із реакцією з боку оточуючого соціального середовища.

У мотивації праці слід розрізняти систему і механізм.

Система мотивації праці включає ланки, в яких мотиви групуються за їхніми ознаками. Система існує без відношення до періоду та конкретної соціально-економічної ситуації, тобто її параметри є сталими.

Механізм мотивації праці включає комплекс економічних стимулів та засобів соціального і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці або підсилюють їх. Механізм мотивації праці змінний у часі та просторі, мобільний. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці чи навіть викликати до дії зовсім нові мотиви. Наприклад, за рахунок надання права приватної власності на майно на основі його приватизації, забезпечення беззастережного права розпоряджатися результатами своєї праці, лібералізації цін, зміни політичної системи.

Економічна література виокремлює дві групи факторів, під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері праці:

1) *внутрішніх*, пов'язаних самою трудовою діяльністю і спричинених нею.

Це склад роботи, професія, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточуючими, стосунки з колегами, можливість підвищити кваліфікацію, прагнення до просування по службі і почуття відповідальності, самореалізація у праці. На основі цих мотивів праця приносить найбільше задоволення і не потребує контролю та примусу;

2) *зовнішніх*, що перебувають поза межі праці.

Зокрема, політика вищої організації та методи управління, стиль керівництва, компетентність керівника, стосунки з безпосереднім керівником, з адміністрацією, умови праці, організація праці, психологічний клімат, соціально-грошові винагороди, суспільний та професійний статус.

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що зумовлює певні дії внутрішніх та зовнішніх її рушійних сил.

Мотив визначає, що і як потрібно робити для задоволення потреб людини. Мотиви піддаються усвідомленню, і людина може впливати на них, посилюючи чи зменшуючи їхню дію, а інколи навіть виключає їх із своїх намірів.

Іншими словами, мотив – це суб'єктивне явище, усвідомлення вчинків, які в результаті перетворюються на постановку мети, що спонукає людину до дії, внаслідок трансформації зовнішнього спонукального чинника (стимулу перетворення його у свідомість індивіда).

Існує ще одне відоме визначення мотиву вченого-економіста Петренка: «Усвідомлена суб' єктом мета дії, неусвідомлені спонукання, які зумовлюють прояви поведінки, що спостерігаються (психоаналіз), загальну активізацію організму, пов'язану з актуалізацією потреб (теорія «драйву»), зовнішній щодо організму суб'єкта стимул, ключовий подразник, що запускає ту чи іншу програму поведінки (біхевіоризм, етологія) тощо».

Якщо робити акцент на предметному змісті мотиву, за А. Н. Леонтьєвим, тоді він визначається як ідеальний або матеріальний об' єкт, в якому конкретизується потреба. Саме зовнішній щодо суб'єкта об'єкт є мотивом причинної діяльності. Змістотворна ж функція мотиву задається тим особистісним сенсом, який втілює даний мотив в усвідомлений об' єкт.

Учені-економісти виокремлюють чотири основні групи мотивів трудової поведінки і діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні. Орієнтовану структуру цих мотивів надає О. І. Лупенко:

1. Матеріальні – матеріальна винагорода, поліпшення життєвих умов, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.

2. Духовні — вияв власних можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності, спонукання до змістовної та відповідальної праці.

3. Виробничо-побутові – сприятливі режим праці і відпочинку, мікроклімат у колективі та санітарно-гігієнічні умови, доступ до відомчих закладів соціальної інфраструктури.

4. Соціальні – участь у престижній діяльності та вирішенні завдань економічного і соціального розвитку.

Матеріальні мотиви відображають економічну зацікавленість працівників в участі у роботі, визначають умови та розміри частки працівника у створеному продукті, за рахунок якої можна придбати певну сукупність матеріальних благ, необхідних для задоволення загальних його потреб та забезпечення матеріального благополуччя сім'ї.

Група матеріальних мотивів повинна бути спрямована на розроблення форм, методів та засобів залучення людей до праці, забезпечуючи при цьому зацікавлене їх ставлення до предмета, процесу та результату праці. Вона повинна гарантувати достатній рівень заробітної плати та її відповідність.

Група *духовних мотивів* пов'язана з внутрішнім задоволенням людини власною трудовою діяльністю. Працівник у певною мірою зацікавлений знайти у праці можливість найповніше розкрити свої здібності та вміння, виконати змістовнішу і відповідальнішу роботу, спонукати власний професійно-кваліфікаційний ріст. Духовна група мотивів пов'язана з намаганням працівника підвищити свій професійний рівень.

Виробничо-побутові мотиви відображають зацікавленість людей працювати у дружньому, згуртованому колективі з високим рівнем організації праці, зручним режимом праці та відпочинку, за сприятливих санітарно-гігієнічних умов тощо. Формування цієї групи мотивів передбачає наявність кваліфікованого, авторитетного керівництва, справедливе ставлення до працівників, чіткий розподіл трудових функцій, високу вимогливість та взаємодопомогу у колективі.

Група *соціальних мотивів* відображає усвідомлення працівником необхідності своєї участі у суспільно корисній діяльності, намагання взяти участь у вирішенні важливих економічних та соціальних проблем. Ця група мотивів передбачає створення широких можливостей для розвитку внутрішньовиробничої демократії, доступу працівників до повної і достовірної інформації про хід виробничого процесу та перспективи діяльності підприємства.

Мотиви «включаються» під впливом стимулів (стимул латинською – загострена палиця, якою в стародавньому Римі поганяли худобу). Стимули є внутрішні (відношення до справи) і зовнішні (дії людей). На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, витрачають менше сил, краще виконують поставлені завдання.

Усю різноманітність стимулів умовно можна поділити на три групи: матеріальні, творчі та моральні.

Матеріальні стимули виражають залежність між рівнем матеріального добробуту працівника і його трудовим внеском у суспільне виробництво. Вони спонукають його до трудової діяльності за відповідну матеріальну винагороду у вигляді плати за кількість і якість вкладеної праці. Матеріальні стимули займають пріоритетне місце серед сукупності умов і мотивів, що зумовлюють трудову активність людського фактора.

З розвитком продуктивних сил, піднесенням духовного й інтелектуального рівня працівників відбувається процес неухильного зростання *творчих стимулів.* Вони характеризують показники праці, виражають задоволення досягнутим рівнем виробництва, професійну гордість, породжують усвідомлення працівником користі від своєї діяльності.

Матеріальні, творчі й моральні стимули в своїй взаємодії створюють єдину систему характеристик активізації людського фактора.

За змістом стимули поділяють на економічні і неекономічні. Суть *економічних стимулів* полягає в тому, що люди за виконання вимог, які ставляться перед ними, одержують певні вигоди, а це підвищує їхній добробут. Вони можуть бути прямі (грошовий доход) або непрямі, які сприяють одержанню прямих (додатковий вільний час, що дає змогу працювати в іншому місці). Слід відмітити, що чисто економічний підхід є недостатнім. Як свідчить досвід, принцип максимізації власної винагороди не можна вводити в абсолют, оскільки проти нього «працює» бажання до благодійності; ефект насичення потреб; суб’єктивне сприйняття корисності матеріальних благ і, зокрема, грошей; психологія колективних дій.

Неекономічні стимули поділяють на організаційні та моральні. Позитивний вплив на мотивацію справляє інформація про успіх, планування професійного розвитку і кар’єри, систематична оцінка, просування по службі. Чіткої межі між економічними і неекономічними стимулами не існує, на практиці вони переплітаються, обумовлюють один одного.

Внутрішнє спонукання до дії є наслідком взаємодії складної сукупності потреб, які постійно змінюються, і щоб мотивувати, керівнику необхідно визначити ці потреби і найти спосіб їхнього задоволення.

З цього можна зробити висновок, що досягнути бажаної поведінки людей можна двома шляхами: підібрати людину із запрограмованим рівнем внутрішньої мотивації або використати зовнішню.

Мотивація може мати позитивну і негативну спрямованість. Позитивна спрямована до об'єкта чи поведінки. Негативна – на запобігання (ігнорування) об'єкту чи поведінці.

Спонукальні чинники – внутрішні чинники, які зумовлюють прояв і формування нужди.

Нужда – це почуття людини, виражене в нестачі будь-чого, яке супроводжується дискомфортом. Вона має психогенне чи фізіологічне походження. Демокрит називав нужду «вчителькою всього». Саме вона, на його думку, лежить в основі людської активності. Під її впливом руки, розум і мислення привели людину до культурного життя. Нужди в більш загальному вигляді можна поділити на:

1. З точки зору виникнення:
- природжені (їжа, сон, одяг, вода);
- надбані (успіх, слава, навчання).
2. За впливом на людину:
- позитивні (навчання, спорт);
- негативні (паління, споживання алкоголю і наркотиків).

Нужди існують у трьох станах:

1. Рефракторному – коли жоден стимул не сприяє спонуканню потреби.
2. Сугестивному (викликати, навіювати) – коли нужда пасивна, але може бути збудженою.
3. Активному – коли нужда визначає поведінку організму.

У такому сенсі мотив – це нужда, яка стала досить актуальною і вже вимагає задоволення. Або, інакше кажучи, мотив – це актуалізована нужда. Причинами актуалізації можуть бути, наприклад, фізіологічні процеси в організмі людини, інформація, отримана від знайомих, оточення людини, економічне становище у країні, зміна погодних умов, тощо. Чинники, що впливають на ймовірність актуалізації:

- час (наприклад, почуття голоду зростає з часом);
- зміна обставин, ситуації (прийом на нову роботу приводить до необхідності пошиття нового одягу);
- надбання або придбання чогось (придбання CD-плейєра приводить до необхідності придбання компакт-дисків);
- використання чи споживання чогось (у багатьох випадках необхідність пізнається лише тому, що річ, яка є у користуванні, вже використана або зносилася);
- індивідуальні відмінності (усвідомлення потреби внаслідок зміни фактичного і бажаного стану (Брюнер)).

Потреба – це необхідність, яка прийняла конкретну форму відповідно до соціально-культурних та психологічних особливостей особистості. Одна і та сама нужда у різних людей може трансформуватися у різні потреби, а самі потреби можуть мати різний ступінь вираженості.

Платон намагався пояснити природу потреби людини, з погляду на її душу. В ній, начебто, відбувається боротьба між добром і злом, яка і виступає спонукальною силою.

Мета – це певний результат, завдяки якому відбувається задоволення потреби, і на отримання якого спрямована поведінка людини.

Коли людина досягає наміченої мети, тобто задовольняє свою потребу, вона через деякий час стає їй нецікавою. Психологи називають це законом гедонічного контрасту.

Взаємозв'язок спонукальних чинників, нужди, потреби, мотиву, елементів мотивації і мети наведений на рисунку 6.4.

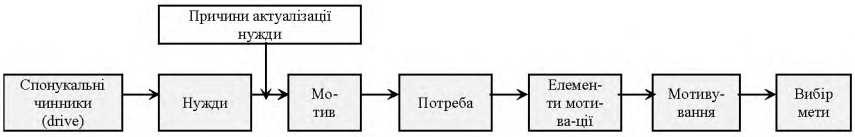


Рис. 6.4. Модель процесу мотивації

Мотиви поділяють на:

1. Раціональні – розглядаються у традиційному економічному аспекті (сенсі) з припущенням, що людина розглядає всі можливі альтернативи і робить свій дієвий вибір на підставі досягнення максимальної корисності, тобто робить свій вибір на підставі об'єктивних критеріїв (ефективність дії, вигідність для процесу міркування і прийняття рішень).

2. Емоційні – мають на увазі вибір відповідно до особистісних чи суб'єктивних критеріїв (гордість, статус, страх).

Мета й потреби незалежні, але вони не можуть існувати один без одного.

О. Д. Гудзинський виклав методологічні та теоретичні основи мотивації. Він пише: «Мотивація – це цілеспрямована діяльність зі створення мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей. Мотив являє собою внутрішні, а стимул – зовнішні спонукальні причини дій» [21]. Система мотивації включає:

- завдання, які необхідно розв'язувати;
- цілі, які потрібно досягти;
- критерії оцінки діяльності, різнобічні чинники мотивації;
- інформаційне забезпечення суб'єктів мотивованої діяльності;
- механізми контролю і відповідальності у системі мотивації.

Сутність мотивації через спонукальний мотив виділяє І. М. Кваша. За змістом, спонукання означає причину дій та вчинків людини. Головними з причин є матеріальні та моральні стимули до праці, на основі яких людина забезпечує життєво необхідні інтереси та потреби. Оскільки основою життя суспільства і його членів є матеріальне виробництво і праця в ньому, то трудова мотивація є головною ланкою всієї мотиваційної системи, адже прибуток, одержаний за трудовими результатами, є основним засобом існування працівника та його родини, визначає соціальний статус особи [33].

У динамічній природі мотивації розрізняють чотири головні аспекти:

1. Потреби і цілі постійно змінюються – під впливом чинників, які впливають на стан людини, наприклад, фізичний стан, середовище, контакти, досвід. Є певні причини, через які активність людей ніколи не зупиняється:

- існуючі потреби ніколи повністю не задовольняються і потребують постійної підтримки стану задоволеності;
- як тільки нужда стає задоволеною, нові, більш високі нужди актуалізуються і вимагають задоволення;
- люди, які досягли своїх цілей, встановлюють для себе нові цілі.

При цьому можуть виникати цілі – субститути, як наслідок недосягненості вихідної цілі.

2. Розлад планів – може бути зумовлено відсутністю будь-якого, необхідного для задоволення потреби, чиннику. Внаслідок у людини спрацьовує захисний механізм, який у разі невдачі може виражатись у вигляді:

- раціоналізації своїх потреб;
- відмови від бажання;
- проекції, тобто перенесенні ситуації (вини) на інші схожі об'єкти, ситуації, особистості;
- аутизму (уходу в мрію);
- ототожнення себе з подібними ситуаціями чи особистостями (стереотипи поведінки у людини);
- агресивної поведінки;
- репресії потреби, сублімації, знаходження виходу в інших напрямах;
- регресу, коли людина адаптується через легковажну (уперту) поведінку.

3. Множинність потреб – поведінка людей часто зумовлена більше ніж однією потребою. Відповідно, може виникнути кумулятивний ефект, у будь-який час можуть активізуватися різні потреби.

4. Потреби і цілі – неможливо однозначно визначити з поведінки мотиви. Може виникнути ситуація: три особи – одна поведінка – три причини.

Актуалізація потреб, тобто мотивів, може відбуватися під дією психологічних і когнітивних чинників, а також оточуючого середовища (друзі, реклама, ЗМІ).

Психологічні чинники можуть бути зумовлені фізіологічними причинами: емоції, темперамент, тип особистості, стан здоров'я.

Когнітивні чинники пов'язані з процесом мислення і засвоєння інформації з оточуючого середовища: мрії (аутистичне мислення), бажання ототожнювати себе з бажаним образом.

Виявленням специфіки індивідуальних спонукальних мотивів, пов'язаних з трудовою діяльністю різних категорій працівників, розгляд процесів мотивації у контексті регулятивної функції психіки досліджував український вчений Й. С. Завадський. Результати його досліджень свідчили про те, що вибір мотиву залежить від ролі, яку виконує індивід, його віку, кваліфікації, установок, ціннісних орієнтацій.

Ранжування спонукальних мотивів трудової діяльності керівників підприємств свідчить, що головним мотивом у них є усвідомлення того, що робота приносить велику користь суспільству, а лише потім можливість повністю використовувати свої знання і вміння, прагнення просуватися по службі. Тому зовсім недостатньо управляти поведінкою і діяльністю керівників самими лише економічними методами, їхньою матеріальною зацікавленістю.

Доведено, що для головних спеціалістів найбільше значення має задоволення потреб у спілкуванні з товаришами по роботі, на другому місці серед інших ранжованих потреб – спілкування з підлеглими, а далі – прагнення підвищувати професійний рівень і самостійно приймати рішення.

Створення необхідного «мотиваційного клімату» на підприємстві охоплює досить широке коло інших питань, що стосуються структури апарату управління, делегування повноважень і контролю, проблем довіри, міжособистісних відносин і зв'язків, авторитету, морального стимулювання. Зростання оплати праці також стимулює трудову активність виконавців і сприяє поліпшенню економічних показників виробничої діяльності підприємств. Спонукальним мотивом високопродуктивної праці рядових виконавців є необхідність задоволення особистих потреб. Тому, зростання рівня оплати праці правомірно розглядати як причину, а підвищення економічних показників господарювання – як наслідок [28].

Моральне стимулювання потребує постійного удосконалення. Співвідношення його видів має відповідати потребам працівників. Матеріали конкретних соціологічних дос-

ліджень показують, що моральні стимули необхідно поєднувати з матеріальними і попередньо обговорювати пропозиції про моральне стимулювання у колективі.

Задоволеність роботою залежить і від вибору працівником спеціальності або виду діяльності. Абсолютна більшість керівників і спеціалістів, які працюють за покликанням, задоволені роботою. Найвищі коефіцієнти зв'язку між задоволеністю роботою, з одного боку, і можливостями розробляти свої власні ідеї, матеріальними стимулами, прагненням набути репутації гарного керівника або спеціаліста – з іншого боку.

Ефективним засобом мотивування молодих працівників і закріплення молоді на підприємствах може бути залучення їх до управління.

Як зазначалося вище, спонукальним мотивом високопродуктивної праці є необхідність задоволення особистих потреб, тому мотивація праці потребує постійного удосконалення і повинна відповідати потребам працівників.

Найбільш фундаментальним є розподілення потреб на елементарні, або базові, та вторинні:

1. До елементарних належать потреби в речах і умовах існування, без яких особистість загине (будь-яка їжа, одяг, житло).

2. До вторинних – потреби в певних речах і умовах, які з'являються за можливості вибору різноманітних речей для задоволення потреб у матеріальних засобах життя.

Ґрунтуючись на комплексному обробленні та критичному осмисленні літературних матеріалів можна виокремити такі групи та види особистих потреб :

1) біологічні потреби людини: можливість фізичного існування, підтримання здоров'я, навколишнє середовище, їжа, сон тощо;

2) психологічні потреби людини: потреба психоемоційного контакту, створення своєї групи, певна ступінь спілкування та ізольованості окремих особистостей, певна поведінка тощо;

3) етнічні потреби людини: етнічна самостійність, приналежність до етнічної самостійної групи, певна чисельність етносу, яка дає впевненість у стійкості його існування, архітектура, культурні ландшафти, організація населених міст, культура тощо;

4) соціальні потреби людини: гарантія громадської свободи, конституційні або традиційно-суспільні гарантії, моральні норми спілкування між людьми, свобода пізнання і самовираження, почуття необхідності для суспільства, можливість створення соціальних груп і вільного спілкування з особами свого кола, рівномірність інформаційно-пізнавального середовища тощо;

5) трудові потреби людини: потреби в пізнанні, праця відповідно до віку, статі, фізичних і розумових здібностей; освіта і праця за виявленим інтересом, забезпечення праці; заохочення праці, праця як соціальний процес пристосування суспільства до зміни регіональних і глобальних умов існування тощо;

6) економічні потреби людини: забезпеченість їжею, одягом, житлом, предметами побуту, засобами праці, які б відповідали виробничим і трудовим нормативам, а також утилізація відходів суспільного виробництва, забезпеченість сферою послуг, охороною здоров'я, засобами інформації, виходячи із соціальних і трудових потреб людини, забезпеченість засобами самовираження тощо.

Зазначені групи потреб окремої людини не можуть співпадати з особливими потребами всіх людей, але перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. Так, потреба в їжі одночасно біологічна, психологічна, соціальна й економічна; праця необхідна біологічно, психологічно, етнічно, соціально й економічно. Необхідно звернути увагу на суперечності між деякими потребами людини. Зокрема, низка економічних, трудових, соціальних потреб мають негативний вплив на здоров'я, психологічний стан людини.

Складність проблеми щодо підвищення задоволення працівників своєю трудовою діяльністю посилюється тим, що під впливом процесу поділу праці відчутні її результати можуть виявляти не всі працівники, а тільки зайняті на виконанні заключних операцій процесу. Тому необхідно чітко формулювати і роз'яснювати працівникам мету їхньої трудової діяльності на кожному етапі виробничого процесу, підвищенні привабливості роботи за рахунок упровадження високої культури виробництва, розширення можливостей для творчості і професійного зростання.

Сьогодні існують різні класифікації потреб людини. Вони тісно пов'язані з людськими цінностями, і являють собою інтелектуальне втілення глибинних потреб індивіда. Система цінностей – це усталена сукупність переконань і відношень до оточуючого світу стосовно переважних стилів поведінки людини, її стану. Вихідною точкою у розумінні мотивації людей є спроба зрозуміти їх цінності, у першу чергу щодо існуючих на даний момент благ.

Цінності – це стійкі мотиви, цілі як стан, яких люди прагнуть досягти.

Учений Рокіч виокремив два основних типи цінностей:

- термінальні, або кінцеві;
- інструментальні, або опосередковані.

Термінальні цінності – це наші переконання про цілі і кінцеві стани, до яких прагне людина. Це щастя, мудрість, благополуччя, успіх, мудрість, істинна дружба, комфортне та гарне життя, рівноправ'я, воля, безпека родини, життя в мирі та красі, щастя, зріла любов, насолода, спасіння, самоповага, соціальне визнання.

Інструментальні цінності стосуються уявлень про бажані методи досягнення цінностей термінальних. Наприклад, чесність, благородство, толерантність, честолюбство, чистота, талант, інтелект, логіка, ввічливість, слухняність, уявлення, широта поглядів, бадьорість, сміливість, незалежність, відповідальність, самоконтроль, допомога, пробачення.

Під час вивчення теорії мотивації, необхідно звертати особливу увагу на особистість і виділяти такі три основні засади:

1. Кожна особистість унікальна, має унікальну комбінацію чинників.
2. Особистість є не суперечливою, послідовною і стійкою, тому немає потреби змінювати людину, треба вивчити її риси і характеристики.
3. Особистість може змінюватись під впливом середовища.

Початкові теорії мотивації складалися, виходячи з людини, аналізу історичного досвіду її поведінки і застосування простих стимулів. На початку XX ст. відбувається подальший їх розвиток.

З погляду американських вчених, історію розвитку трудових відносин умовно можна поділити на три основні етапи.

Перший етап – 1710-1900 рр. Трудові відносини формуються, виходячи з концепції робочої сили як необхідного елементу виробничого процесу, придатку технології. Такий підхід відображає споживчий характер використання робочої сили, за якого найголовніше завдання – отримання максимального прибутку за рахунок жорстокої експлуатації.

Другий етап – 1910-1959 рр. Розробляється і постійно удосконалюється теорія «людських відносин», в основі яких – концепція «якості життя на роботі», гармонізація відносин між власниками засобів виробництва і найманими працівниками. Як наслідок – створюються теорії конфліктів, участь працівників у прибутках, тощо.

Третій етап – з 1960 р. і до теперішнього часу. Трудові відносини будуються на основі подання робочої сили як невідтвореного ресурсу, або людського капіталу. Освіта,

переміщення, звільнення працівників оцінюються з економічної позиції. Витрати на освіту, соціальне страхування, різноманітні програми допомоги малозабезпеченим родинам – інвестиції, які мають економічний ефект. Розробляються та широко застосовуються методи з виявлення внутрішніх резервів. Зростання продуктивності праці пов'язане, в першу чергу, з особистими якостями і мотивацією кожного працівника, його вмінням працювати у спільній команді.

Для усвідомлення вітчизняної теорії мотивації, необхідно звернути увагу на історичний розвиток України, врахувавши, що здебільшого, – це аграрна країна. Розглянемо вітчизняний розвиток мотивації праці з часу селянської реформи 1861 р. в Росії, яка звільнила селян від кріпосницької залежності та відкрила можливості для розвитку капіталістичного способу виробництва в країні.

«Маніфест» про відміну кріпосного права і положення про селян, які звільняються від кріпосної залежності, підписаний 3 березня 1861 р. у Петербурзі Олександром II. Поміщики зберегли власність на всі свої землі. Селяни отримували волю і право вільно використовувати своє майно. За землю вони повинні були вносити викуп. Норми наділів встановлювалися залежно від місцевості та якості ґрунту. Воля та право на власність надали селянину відчуття господаря, що спонукало його до кращих результатів своєї праці.

Одночасно з проведенням селянської реформи розроблялася земська реформа. 1 січня 1864 р. набрало чинності Положення про земські установи, згідно з якими нові органи місцевого управління створювалися у 33 губерніях європейської частини Росії. Господарські справи передавалися на вирішення земствам, які у цих питаннях мали повну свободу і незалежність. Обидві реформи доповнювали одна другу, насамперед, у сфері аграрних відносин, соціально-економічної перебудови життя міст і населених пунктів.

Відповідно до земельної реформи царський уряд значно зменшив викупні платежі селян, які згідно з реформою 1861 р. сплачували за землю. Для полегшення виплат за землю земства надавали селянам значну фінансову допомогу, заснували спеціальні селянські земельні банки. У цей час створювалися агрономічні та ветеринарні служби, економічні та сільськогосподарські ради, які надавали селянським господарствам різноманітну методичну і практичну допомогу, купували для них нову сільськогосподарську техніку та впроваджували її. Проводилися сільськогосподарські виставки. Було запроваджено страхування майна. На основі позичкової підтримки швидко відбувався розвиток виробничих артілей.

Велику увагу приділяли вивченню страхової справи, освіти та охорони здоров'я, робіт зі зменшення викупних платежів селян, оцінки міської нерухомості та зі створення земельних кадастрів.

Реформи цього часу відіграли значну роль у розв'язанні багатьох соціальних проблем, розвитку медицини, освіти, культури.

Завдяки впровадженим реформам в останній третині XIX ст. і на початку XX ст. країна зробила значний крок у напрямі підвищення культурно-освітнього рівня трудових верств населення. Початкова освіта для сільських дітей стала безкоштовною. Відкрилося понад 2000 лікарень. Було створено систему фельдшерських та медичних курсів, аптек, лікарень і фельдшерсько-акушерських пунктів у сільській місцевості. Для зміцнення лікарської справи було введено спеціальний медичний податок. Для виплати пенсій вчителям, лікарям та іншим службовцям, які працювали у сільській місцевості, за ініціативою місцевого самоврядування створювалися спеціальні каси.

З 1906 р. почалася Столипінська реформа. Головна мета її полягала у викоріненні пережитків кріпацтва. Вона дала певну можливість частині цілком зубожілих селян ук-

ріпити свої наділи в особисту власність і продати їх, інша частина заможних селян, укріпивши свої наділи й іноді влаштувавшись на відрубах, утворили більш тривке капіталістичне господарство, ніж раніше.

Значною мірою, саме завдяки столипінській аграрній політиці, селянство привласнило на законній підставі чимало общинних та скупило багато поміщицьких земель, придбало значну кількість сільськогосподарської техніки.

Після 1917 р. почався процес ліквідації реформ, який завершився у 1918 р. За радянської влади ситуація змінилася. Але у 1921 р. було введено так звану «нову економічну політику». НЕП став новим періодом у порівнянні з політикою, яку держава проводила за умов війни та розрухи. Але за мирних умов «продрозверстка» і зниження ринку не відповідали економічним інтересам селянства, послаблювали матеріальні стимули розвитку сільськогосподарського виробництва. НЕП ґрунтувався на використанні товарно-грошових відносин. Допускалися оренда землі та використання найманої праці, залучення іноземного капіталу. «Продрозверстка» при НЕПі змінювалася на продподаток. Встановлений розмір продподатку був нижчим, ніж «продрозверстка». Заплативши податок, селянин мав право вільно використовувати продовольчі лишки. Це матеріально стимулювало його для розвитку землеробства і тваринництва.

Постійні війни руйнували економіку країни. Відомий 1933 рік знищив велику кількість селян на Україні. І лише друга половина 60-х років стала важливим періодом у розвитку країни. Покажемо це на прикладі аграрного сектору економіки.

З розвитком сільського господарства підвищувався добробут трудівників села. Зростанню зацікавленості колгоспників у праці, підвищенню їх життєвого рівня сприяв цілий комплекс заходів. Найважливішими із заходів було введення гарантованої оплати праці колгоспників. Нова система давала можливість створити фонд оплати та використати кошти від реалізації продукції для розрахунків із колгоспниками і спеціалістами.

У цей час активно відбувався перехід колгоспів на гарантовану оплату праці в усіх областях республіки. У Київській області вже у 1966 р. у 402 колгоспах впроваджувався внутрішньогосподарський розрахунок, 292 господарства ввели диференційовану оплату праці колгоспників, 286 колгоспів області перейшли на грошову оплату. У колгоспах республіки в розрахунку на один людино-день у 1968 р. оплата праці становила 3 крб. 20 коп. проти 2 крб. 69 коп. у 1965 р.. У 1966-1970 рр. середньорічний валовий дохід колгоспів країни становив 20,3 млрд. крб., або на 6,9 млрд. крб. більше, ніж за попередню п’ятирічку. Доходи колгоспників зростали швидше, ніж доходи робітників і службовців. Значно змінився і бюджет колгоспників України. Оплата праці колгоспників республіки за п’ятирічку підвищилася на 42 %.

Введення гарантованої оплати праці колгоспників і підвищення її рівня здійснювалося завдяки збільшенню обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, зростанню продуктивності праці, усуненню недоліків у нормуванні і тарифікації праці, ліквідації надлишків у численного управлінського й обслуговуючого персоналу, різкому скороченню невиробничих витрат і дотриманню режиму економії [67; 69].

Велике значення приділялося також забезпеченості сільськогосподарського виробництва кадрами. У 50-х роках загальноосвітній і спеціальний рівень підготовки кадрів був порівняно низький. У 1952 р. вищу й середню спеціальну освіту мали лише 17,5 % голів колгоспів від загальної їх кількості. У 1951 р. при 22 сільськогосподарських технікумах було відкрито заочні відділення, на яких навчалося понад 1700 керівників колгоспів. Унаслідок проведеної роботи у сфері підготовки кадрів значно поліпшився їхній склад. У 1958-1965 рр. загальна чисельність спеціалістів збільшилася приблизно у півтора рази, або на 48,6 тис. чол., у тому числі з вищою освітою – з 24 до 34,5 тис. чол.

Проблемі мотивації праці найбільше уваги приділяли соціологи і психологи. В аграрному економічному секторі в Україні першу колективну монографію було підготовлено і видано під назвою «Мотивація праці та формування ринку робочої сили» за редакцією П. Т. Саблука і О. А. Бугуцького.

У книзі О. А. Бугуцького «Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки» зазначено, що «для виходу із соціально-економічної кризи на селі важливо створити механізм розвитку економіки сільського господарства взагалі, який включає такі блоки» [62], рисунку 6.5:

Рис. 6.5. Блоки механізму розвитку економіки

Зупинимося на першому блоці *мотивації праці*. О. А. Бугуцький вважає, що для великої кількості працівників визначну роль відіграють матеріальні стимули, особливо, якщо заробітну плату виплачують несвоєчасно. Заробітна плата в Україні так і не відновила свою головну функцію – основного стимулятора підвищення продуктивності праці та розвитку виробництва у всіх галузях народного господарства. У справі забезпечення ефективності мотивації праці треба зважати на матеріальну винагороду у структурній побудові й оптимальні її розміри.

Щодо структури матеріальної винагороди підприємство включає переважно дві компоненти: оплату праці і пільги матеріального характеру (рис. 6.6).

Займаючи центральне місце в системі заходів матеріального стимулювання, заробітна плата не завжди є ефективним мотивувальним чинником підвищення її продуктивності.

Практика свідчить, що для посилення ролі заробітної плати у системі заходів мотиваційного впливу на персонал треба забезпечити дотримання таких вимог:

1. Люди, які працюють на підприємстві (в організації), мають надавати заробітній платі великого значення.

2. Заробітна плата та її продуктивність мають бути тісно пов’язані між собою.

3. Форми оплати праці повинні враховувати вимоги, що випливають із її ролі в мотиваційному процесі.

Нині у *демографічно-трудовому потенціалі* села (другий блок) продовжується депопуляція, оскільки відбувається процес старіння і вмирання населення. Рівень народжуваності оцінюється спеціалістами як надто низький, оскільки він не забезпечує заміщення попереднього населення наступним. Високий коефіцієнт смертності.

Третій блок – *професійно-кваліфікаційний стан* персоналу. В аграрному секторі спостерігається плинність кваліфікованих кадрів. Унаслідок цього господарства несуть великі економічні збитки, пов’язані з додатковою підготовкою працівників відповідних професій та з використанням на роботі новачків. Молодь не має ще достатньої кваліфікації, що виражається у гіршому використанні виробничих фондів, зниженні показників кінцевих результатів діяльності. Причини плинності кадрів – незадоволеність житловими та культурно-побутовими умовами, низька заробітна плата. Доведено, що

підвищення кваліфікації працівників лише на один розряд забезпечує зростання продуктивності праці в середньому на 6-7 % [21].

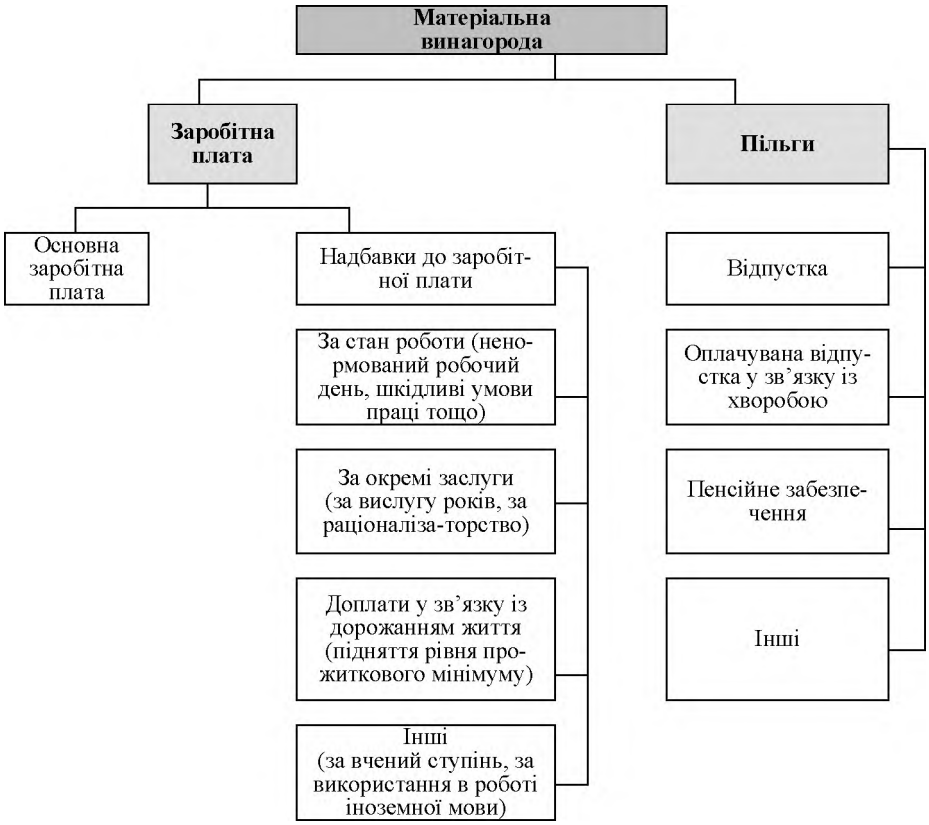


Рис. 6.6. Структура матеріальних стимулів до праці на підприємстві

Четвертий блок – *соціальна інфраструктура*, яка включає сукупність організацій і підприємств, що забезпечують сприятливі умови життєдіяльності людей, на виробництві та у побуті. Дія стимулів до активної трудової діяльності реалізується за відповідними умовами соціальної сфери: упорядковане житло з відповідними комунальними умовами, високий рівень медичного, торговельного, транспортного та інших видів обслуговування працівників забезпечують здоровий спосіб життя. Соціальна інфраструктура є важливим мобілізуючим чинником до трудової й творчої діяльності. На нинішньому етапі роль і значення соціальної інфраструктури значно зросли. Це зумовлено низкою причин, основними з яких є:

1. Високий рівень мобільності робочої сили із села, що призвело до скорочення чисельності сільського населення. Причиною такого стану є міграція сільських жителів до міста.

2. Ресурси на розвиток матеріальної бази, соціально-культурної сфери виділяються в останню чергу.

Дуже важливе значення має поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників підприємств, на що останнім часом звертається все ще недостатньо уваги. Забезпеченість кваліфікованими кадрами безпосередньо пов'язана із соціальною інфраструктурою. Люди закріплюються та працюють краще в тих господарствах, в яких турбуються про житло, будують дитячі садки, школи, поліклініки, будинки культури, прокладають дороги, поліпшують торгове обслуговування.

У сфері обслуговування в нашій країні зайнято стільки людей, скільки у розвинених зарубіжних країнах – у соціальній сфері працюють понад 70% економічно-активного населення. В Україні ж це свідчить про низьку соціальну спрямованість зайнятості населення. Норматив вкладень у невиробничі фонди сільського господарства фактично менший у 4-4,5 рази, що не дає можливості розвивати соціальну інфраструктуру на селі [12].

П'ятий блок – *виробнича інфраструктура.* До її складу входять галузі, що обслуговують безпосередньо сільськогосподарське виробництво. Важливою складовою частиною її є матеріально-технічне забезпечення сільського господарства. Рівень розвитку виробничої інфраструктури є важливим елементом мотивації праці, який визначає результати розвитку її економіки разом з іншими блоками. Ресурсне забезпечення скоротилося, знос основних засобів у сільському господарстві досяг 60-70 %, технологічні вимоги яких можуть якісно використовуватися на 25-30 %, доводять економісти.

Отже, на базі запропонованих блоків можна створювати мотиваційний механізм аграрної праці, що спонукає людину до активної трудової діяльності [30] та відродження справжнього господаря, який буде зацікавлений у *результатах своєї праці* [36]. Як висновок слід зазначити, що в історико-еволюційному розвитку мотивації праці в Україні чітко визначається тенденція взаємозалежності задоволення мотивів праці селян і економічного стану країни. Цей логічно стійкий зв'язок виявлено ще з часів селянської реформи (1861 р.), у період столипінської аграрної політики, роки НЕПу та, особливо, в радянський період. Серед вітчизняних шкіл наукової мотивації аграрної праці яскравішою є школа матеріальної мотивації, представниками якої є професори М. І. Нижній, М. П. Поліщук, М. Й. Малік. У сучасний період розвитку економіки на ринкових засадах сформувалися погляди (професори Й. С. Завадський, О. А. Бугуцький, доктори економічних наук Г. І. Купалова, В. С. Дієсперов) розгляду мотивації аграрної праці як провідного елементу механізму розвитку економіки та у взаємодії з трудовим потенціалом, соціальною і виробничою інфраструктурою.

Формуючи ефективну систему мотивації, необхідно враховувати вимоги з***аконів трудової поведінки.*** В економічній літературі виокремлюють такі закони:

- відносності, невизначеності моделей поведінки людини;
- врівноваженості зовнішнього середовища;
- відповідності вимогам середовища;
- послідовності розвитку;
- необхідної різноманітності;
- резонансного збудження системи;
- комплексного впливу на об'єкт;
- забезпечення прав власності та соціальної справедливості.

Закон відносності, невизначеності моделей поведінки людини передбачає, що заздалегідь запрограмувати можливі дії суб'єктів діяльності неможливо. Реальна ситуація з урахуванням психології особливостей моделює можливу поведінку суб'єктів діяльності.

Закон врівноваженості зовнішнього середовища передбачає, що кожний суб'єкт діяльності врівноважує внутрішні сили із зовнішніми силами навколишнього середовища.

Закон відповідності вимогам середовища передбачає, що суб'єкт діяльності реалізує свій особистий потенціал настільки, наскільки цього потребує навколишнє середовище. Чим вищий рівень вимогливості середовища, тим вищий рівень реалізації потенціалу суб'єкта діяльності.

Закон послідовності розвитку передбачає поетапний перехід до вдосконалення особистості та зміцнення її потенціалу.

Закон необхідної різноманітності свідчить про те, що менеджмент має виробляти певну систему мотиваторів діяльності. Існує нижня межа, за якої менеджмент як система може ще забезпечити ефективний вплив на поведінку людей. Нижче від неї менеджмент втрачає контроль над поведінкою суб'єктів діяльності.

Закон резонансного збудження системи ґрунтується на тому, що у разі збігу зовнішніх і внутрішніх сил може різко підвищуватися ефект впливу на поведінку людей.

Закон комплексного впливу на об'єкт вимагає комплексу збалансованих мотиваторів діяльності.

Закони забезпечення прав власності та *соціальної справедливості* ґрунтується на захисті особистості, яка володіє і розпоряджається інтелектуальним потенціалом як власністю. Щодо другої частини закону, то тут механізм дії зводиться до забезпечення справедливості у процесі формування вимог із боку макросистеми, дотримання статусів суб'єктів діяльності (цивільного, службового і особистого) використання санкцій за певні порушення. Враховуються також типи трудової поведінки суб'єктів діяльності: ініціативний, виконавчий, пасивний, відхиляючий, реформаторський, творчий, споглядальний, пристосовницький, руйнівний. Формуючи систему мотивації, необхідно враховувати і чинники мотивації.

У зв'язку з розвитком ринкових відносин у нашій країні зростає вивчення мотивації та аналіз проблем мотивації праці, що стане поштовхом до подальшого розвитку підприємництва і бізнесу. Виявлення основних стимулів і мотивів активізує механізм трудової мотивації до економії праці, коштів, збільшення обсягів виробництва товарів і надання послуг як у цілому по Україні, так і в кожній галузі, на кожному підприємстві, в установі чи організації.

6.2. ЗМІСТОВНІ, ПРОЦЕСІЙНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇХНЄ ЗАСТОСУВАННЯ

Для успішного управління персоналом кожен менеджер має, хоча б у загальних рисах, знати, чого хочуть і чого не хочуть підлеглі, які основні мотиви їхньої поведінки, в якому стані вони перебувають, як можна на них вплинути і яких результатів очікувати. Виходячи з цього, він або змінює мотиваційну структуру їхньої поведінки, розвиваючи бажані мотиви і послаблюючи небажані [6; 10], або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

Глибоке і всебічне знання мотивів праці є ключовою запорукою професійної придатності та успішної діяльності сучасного менеджера.

На початку XX ст. у 1923 р. [63] професор Гарвардської школи бізнесу Д. Старч, фахівець у галузі бізнес-психології, склав список мотивів людей стосовно тендерних особливостей – чоловіків і жінок, – який виглядає таким чином (табл. 6.1).

У 1938 р. Г. Меррей визначив список психологічних потреб, які використовували як базові конструкції для особистісного тестування (табл. 6.2).

Таблиця 6.1

Мотиви дорослих чоловіків і жінок

Апетит — голод	Повага до Бога
Любов до дітей	Співчуття до інших
Здоров’я	Захист інших
Статева привабливість	Інтимність
Батьківська/материнська прив’язаність	Соціальна значимість
Амбіції	Відданість іншим
Задоволення	Гостинність
Тілесний комфорт	Тепло
Володіння	Імітація
Схвалення інших	Толерантність
Почуття співучасті	Спорт, ігри
Смак, насолода	Управління іншими
Особиста значимість	Прохолода
Безпека	Страх — настороженість
Чистота	Фізична активність
Відпочинок — сон	Маніпулювання
Домашній затишок	Будівництво
Економія	Стильність
Цікавість	Гумор
Дієвість	Розвага
Конкуренція/суперництво	Сором’язливість
Співробітництво	Настирливість

Даний список було складено на підставі класифікації потреб людини відповідно до чотирьох аспектів:

1. Первинні й вторинні потреби, залежно від того, мають вони психологічне походження чи ні.

2. Позитивні й негативні потреби, залежно від того, приваблює об’єкт індивіда чи відштовхує.

3. Явні чи латентні потреби, залежно від того, зумовлює потреба дійсну або уявну поведінку.

Усвідомлені й неусвідомлені потреби, залежно від того, пов’язані вони з інтроспективними процесами індивіда чи ні.

Відомий економіст Дж. Кейнс установив суттєву відміну між абсолютною та відносною потребою. На його думку, існують «потреби абсолютні в тому сенсі, що ми відчуваємо їх безвідносно до того, в якій ситуації опиняються люди, що ми відчуваємо їх лише тоді, коли задоволення потребою возвеличує нас, примушує почувати нас вище за

інших людей». Насичення абсолютних можливостей можливе, а відносних ні. Відносні потреби не можна наситити, адже чим вищий їх загальний рівень,тим більше прагнення цей рівень перевищити. З економічної точки зору, за таких умов, виробництво з метою задоволення відносних потреб еквівалентно їх розвитку. Ось чому люди, чий життєвий рівень в абсолютному вимірі зріс, схильні вважати, що їхнє становище погіршилось, якщо ті, кого вони вважали об'єктом для порівняння, стали жити краще.

Таблиця 6.2

Список психогенних потреб Меррея

Потреби, пов'язані з неістотними об'єктами	придбання схоронність порядок зберігання конструювання, будівництво
Потреби, які відображають амбіції, владу, досягнення, престиж	перевага досягнення визнання прояв непорушність непохитність (для запобігання сорому, невдачі, приниженню, висміюванню) захищеність (почуття захищеності, безпеки) протидія (протидіюче відношення, ставлення)
Потреби, пов'язані з владою людини	вплив, домінування повага вчення моралі
Садо-мазахистські потреби	агресія приниження
Потреби, пов'язані з утриманням	ухилення від відповідальності (бажання уникнути відповідальності)
Потреби, пов'язані з прихильністю між людьми	співпричетність відхилення, нехтування, знедолення, пригноблення опіка (годувати, допомагати чи захищати безпомічного) допомога (шукати допомогу, захист чи співчуття) гра
Потреби в спілкуванні (бажання запитати і бути почутим)	усвідомлення (запитувальна позиція) тлумачення (пояснювальна позиція)

Французький інженер А. Файоль розробив «адміністративну доктрину», згідно з якою основною причиною низької ефективності виробництва є слабка система керівництва на підприємстві. Він сформулював п'ять загальних функцій управління виробництвом:

- планування;
- організація;
- активізація;
- координація;
- контроль.

Герберт А. Саймон запропонував перехід від багаторівневих, пірамідальних організацій з адміністративними структурами, що їх складають, до найбільш горизонтальних перетворень. На практиці це означає, що велика організація чисельністю 500-600 чол. перетворюється на мережу асоціативних структур чисельністю 50-60 чол. При цьому відношення між новими структурами будуються на базі прибутку, витрат [57]. Так, наприклад, великі за чисельністю державні структури у США трансформуються в невеликі самокеруючі підрозділи.

Перехід до мережі невеликих за розмірами структур веде до зниження інформаційних та організаційних витрат, водночас зростає можливість їх взаємодії з ринком. Уперше вплив на продуктивність праці соціально-психологічних чинників і матеріальних мотивів вивчався на підприємствах «Вестерн електрик» у м. Хоторні (США). Виявилося, що величина заробітної плати має значення не сама по собі, а у зв'язку зі статусом працівника: не можна платити працівникові із низьким статусом більше, ніж працівникові з вищим статусом.

Багато фахівців нині виокремлюють такі 4 типи потреб:

1. Фізіологічні: відчуття голоду; відчуття спраги; сон; здоров'я; гарна фізична форма; красота; продовження роду; безпека; пересування; сексу.
2. Емоційні: дружба; любов; задоволення; гумор; агресія; влада.
3. Розумові (інтелектуальні): допитливість; розв'язання проблем; освіта; контроль; творчість; істина.
4. Духовні: умиротворення; буденність; філософія; патріотизм; ритуали; комплекс провини.

6.2.1. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. В їхній основі лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини подолати відповідні негаразди, які можуть бути подолані за умов, якщо людина буде впевнена, що вона зможе досягти бажаного. Вони дають змогу робити певні висновки про механізм мотивації людини.

Розрізняють потреби:

1. Первинні, або потреби природного походження – це їжа, вода, тепло.
2. Набуті, або соціальні – це спілкування, знання, досвід, самореалізація.

Першим представником змістовного підходу до концепції мотивації, який ґрунтується на прагненні людей задовольнити свої потреби, став американський вчений Ф. Тейлор. Він запропонував згрупувати мотивацію людської діяльності у три моделі:

- перша – грубого фізичного примусу до праці;
- друга – економічної необхідності (набула розвитку в країнах Західної Європи у період промислової революції);

- третя – стимулювання праці відповідно до її продуктивності.

Для розроблення свого класичного варіанту теорії він взяв за основу науково обґрунтовану систему норм витрачання часу на кожен вид робіт або на виконання тих чи інших операцій, що були зорієнтовані на найкращих працівників. У разі досягнення більш високої продуктивності робітникам платили за підвищеним тарифом і преміювали. Це давало їм можливість краще задовольняти свої потреби. Водночас, погане виконання чи невиконання поставлених завдань призводило до оплати за зниженими розцінками, що змушувало деяких робітників працювати на межі власних можливостей.

Ф. Тейлор вивчав фізичні можливості людини, тоді як Г. Форд велике значення надавав технічному процесу. Він перший розподілив працю на технічному рівні та впровадив конвеєрний спосіб виробництва, який стимулює робітників працювати із заданою інтенсивністю й напруженістю.

З числа змістовних теорій мотивації найпоширенішими є:

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.
2. Теорія потреб Михайла Туган-Барановського.
3. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.
4. Теорія мотивацій Зиґмунда Фрейда.
5. Теорія існування зв’язку та росту Клейтона Альдерфера.
6. Теорія двох чинників Фредеріка Герцберга.

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.

Абрахам Маслоу був одним із перших вчених у галузі мотивації та психології, хто запропонував універсальну теорію ієрархії потреб (1943 р.). Після 20 років роботи у клініці він сформулював визнану у всьому світі теорію людської мотивації. Головною особливістю цієї теорії є те, що людина – творча особистість, спрямована на саморозвиток і самореалізацію. У своїй теорії він виокремлював п’ ять основних груп потреб людини, і згідно з якою потреби вищого рівня не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів. Протягом тривалого часу незадоволена потреба нижнього рівня, яку переживає людина, впливає на її поведінку; коли цю потребу задоволено, виникає нова потреба й спонукає людину до її задоволення. Коли і ця потреба задоволена, тоді виникає нова (ще вищого рівня), і так далі. Тобто, А. Маслоу запропонував в основу вчень із психології управління покласти наступні передумови та ідеї, які ґрунтуються на тому, що:

- люди постійно мають якісь потреби;
- люди виокремлюють певний набір сильно виражених потреб, які можна об’єднати в окремі групи;
- потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей:
- якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша;
- звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії;
- потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;
- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб більш низького рівня.

Теорія Маслоу (рис. 6.7) визначає п’ять основних ступенів (чи груп) ієрархії людських потреб, які побудовані за принципом «важливості», починаючи з нижнього рівня (біогенні потреби) до верхнього рівня (психогенні потреби).

Необхідно зауважити, що в житті не існує тієї межі, що відокремлює одну потребу від іншої – існує перетин цих рівнів, – тому що жодної потреби неможливо задовольнити повністю, стовідсотково. Тому, головним спонукальним до дії з переліку потреб людини є нижній рівень, який залишається значною мірою незадоволеним.

Рис. 6.7. Ієрархія потреб за А. Маслоу

У теорії ієрархії потреб перший і основний рівні займають ***фізіологічні потреби.*** Вони необхідні для підтримання біологічного, щоденного життя людини: їжа, повітря, вода, одяг, житло, статеві стосунки, тощо – тобто ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Фізіологічні потреби фундаментальні: коли вони задовольняються, то перестають буди детермінуючими чинниками мотивації і у подальшому на поведінку людини не впливають. Люди, які працюють в основному через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, їх цікавлять питання: як знайти їжу, де спати, що вдягти. Вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості, тощо. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімальний рівень заробітної плати забезпечував їм виживання, робочі умови і не погіршував їх існування. У суспільстві, де фізіологічні потреби в основному задоволені, домінуючими виступають потреби більш високого рівня.

Після задоволення потреб першого рівня, ***потреби в захищеності, самозбереженні та безпеці (фізичній та психологічній)*** стають головною домінуючою силою у поведінці індивіда. Вони включають в себе бажання людини перебувати в порядку, у стабільному й безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Вони містять у собі усвідомлення того, що індивід зможе поснідати не лише сьогодні, а й завтра, і післязавтра, і в далекому майбутньому. Сюди відноситься і потреба у формуванні особистості, щоб відчувати відповідальність за свою долю. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю більше за прожитковий рівень.

Наступний, третій, рівень піраміди Маслоу включає такі потреби як відданість, дружба, почуття духовної близькості, любов. ***Соціальні потреби*** проявляються, коли людина хоче бути членом певної групи людей, перебувати у тісних дружніх стосунках з оточенням, брати участь у громадських заходах. Адже люди індивіди соціальні, вони

відчувають потребу об'єднуватись у групу, взаємодіяти з подібними до себе, відчувають потребу кохати і бути коханими. Взаємодопомога, співучасть і почуття загалу також є соціальними потребами. Відношення до таких працівників із боку керівників повинно мати форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує командна форма роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять, пільги по роботі.

Коли соціальні потреби більш-менш задоволені, починають проявлятися его-потреби, які можуть набувати форми як внутрішньої, так і зовнішньої орієнтації чи обох одразу. Спрямовані всередину его-потреби – це індивідуальні потреби у визнанні, повазі, самоповазі, самоствердженні, особистісних перевагах, упевненості у собі, успіху, досягненні незалежності, власній компетенції, задоволенні від гарно виконаної роботи, тобто его-відчуття, що цілі даної особистості значимі. Зовнішньо спрямовані потреби – це престиж, репутація, положення, визнання іншими, соціальний статус, тобто такі, що визначають як нас оцінюють інші. ***Потреби у визнанні та повазі*** відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, вони бачать як оточення визнає їхніх і поважає за це. При управлінні такими людьми потрібно використовувати різні форми морального заохочення, вираження визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

За Маслоу, більшість людей не мають можливості достатньою мірою задовольнити свої его-потреби, щоб досягти п'ятого рівня – ***потреб у самоствердженні, саморозвитку, самореалізації і самоактуалізації.*** Глобальні потреби людини, або потреби у самовираженні, належать до бажань індивіда повністю використати свій потенціал – стати тим, ким людина здатна стати. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження у бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Як правило, ці потреби мають індивідуальний характер. Вони стосуються потреб людини перебороти самих себе, використати всі свої можливості і розширити завдані рамки. При цьому Маслоу зазначав, що цим потребам не обов'язково мати творчий початок, але для творчих людей вони прийнятні. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дають змогу максимально реалізувати свої здібності, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу – одна із найвідоміших теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці, і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб. Теорія говорить, що задоволення не визначає мотивацію, а лише незадоволення визначає цю мотивацію.

Разом з тим, у концепції цієї теорії є низка негативних моментів:

- потреби можуть виявлятися по-різному залежно від багатьох ситуаційних чинників (зміст і умови праці, становище у колективі, вік);
- задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює її вплив на мотивацію;
- теорія не може бути емпірично перевірена — не існує точного способу перевірки того, наскільки добре задоволена одна потреба перед тим як наступна, вища потреба, стає актуальною.

Теорія виникла і використовується для відображення природженої та надбаної мотивації багатьох людей нашого суспільства.

2. Для подальшого узагальнення знань щодо потреб людини, наведемо ще одну теорію, яка дуже подібна до теорії потреб Маслоу і яка з'явилася на світ значно раніше. Це **теорія потреб людини Михайла Туган-Барановського** (1865-1919). Провідний укра-

їнський економіст у центр економічного поступу поставив людину з її психологічними мотиваціями. Учений виокремив п'ять груп потреб людини:

1) фізіологічні – для безпосереднього підтримання життя і почуття спадковості;
2) статеві;
3) симптоматичні інстинктивні;
4) альтруїстичні;
5) потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

За своїм змістом вони дуже подібні до попередньої теорії. Проте, з'явилися на світ наприкінці XIX – початку XX ст. саме в Україні. Вона обернена обличчям до соціально культурних цінностей, шукає аргументи у духовності людей, їх виробничій та громадській поведінці. На думку автора, саме мотиви й інтереси не господарського роду мають особливо великий вплив на розвиток суспільства. Зокрема, великою історичною силою є релігія. Учений зараховував її до наймогутніших сил; також він цінував патріотизм у системі психологічних чинників суспільного розвитку.

3. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.

У концепції Д. МакКлелланда в основу механізму мотивації людини до високопродуктивної праці також закладено задоволення потреб.

Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини трьох груп потреб вищих рівнів:

- причетності (співучасті);
- успіху (досягнення);
- влади.

Кожну з цих потреб можна віднести до будь-якої з потреб за ієрархією А. Маслоу. Ці, досить сильні потреби для людини, значно впливають на її поведінку і змушують діяти.

Потреба причетності (співучасті) – доволі широко відомий і добре вивчений соціальний мотив, який має суттєвий вплив на людську поведінку. Соціально-комунікативна потреба передбачає, що людська поведінка сильно підвладна впливу з боку бажання дружби, прийняття, приналежності до будь-чого. Тобто вона проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням.

Люди з високими соціально-комунікативними потребами намагаються оволодіти сильною соціальною залежністю від інших. Вони часто роблять вчинки, які, на їх думку, отримають похвалу друзів. Здебільшого вони задовольняють свою потребу бути з іншими, а не заради самого вчинку. Тому і намагаються вони встановити та підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються за те, якої думки про них думають інші, та намагаються володіти сильною соціальною залежністю від інших.

Люди з розвинутою потребою причетності будуть залучені до такої роботи, що буде надавати їм широкі можливості соціального спілкування. Вони завжди хочуть займати на підприємстві такі позиції і виконувати таку роботу, що дає змогу їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи з клієнтами. їм важливо, як їхній вчинок оцінять друзі. Такі люди високо цінують допомогу і думку дружніх осіб і ладні щось зробити, щоб здобути похвалу персоналу. Часто адаптують свою поведінку до норм і стандартів у групах їх спілкування, відповідно до референтних груп. Їхні керівники повинні зберігати атмосферу, яка б не обмежувала міжособистісні відносини і контакти.

Керівництво повинно регулярно оцінювати рівень такої потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їхньої роботи з урахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб причетності. Керівни-

цтво може також забезпечувати задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збирати таких людей окремою групою.

Потреба успіху, досягнень – виявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей. Потреба успіху знаходиться посередині між потребою у повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху певної людини, а процесом праці до успішного завершення.

Люди із сильною потребою успіху люблять ситуації, в яких можуть брати персональну відповідальність для винаходу вирішення проблеми, і вважають персональне вдосконалювання кінцевою метою. Так, ця потреба близько пов'язана з егоїстичною потребою у тому, що добре виконана робота підсилює самоповагу.

Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірно, більш самовпевнені, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе відповідальність за пошук рішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися більш конкретно.

Вони мають низку характерних рис, які роблять їх уразливими для особливих звернень. Люди із сильною потребою успіху активно досліджують своє оточення і дуже сильно зацікавлені у зворотному зв'язку. їх інтерес до грошових винагороджень чи прибутку в основному зумовлене тим, щоб показати, як добре вони працюють.

Індивіди, які мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, де є елементи виклику, що дає змогу їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато й із задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими.

Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідним чином організувати роботу. Бажано прийняти у роботі регулярний зворотний зв'язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові, важко досяжні цілі.

Отже, якщо ви бажаєте мотивувати людей з потребою успіху, ви повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу у вирішенні поставлених завдань, постійно та конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів. Наприклад, такі люди дуже добре працюють в інноваційній та інвестиційній сферах, у сфері бізнес-планування і написання проектів.

Потреба влади належить до бажання індивідуума впливати на інших людей, контролювати себе чи своє оточення. Вона є набутою і розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і виявляється у тому, що людина хоче контролювати інших особистостей та об'єкти, ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні. Ця потреба тісно пов'язана з потребою задоволення свого «его» з погляду на те, що на досвіді багатьох людей після здійснення влади над об'єктами чи індивідуумами відбувається самоствердження. Наприклад, звернення керівника, що містить у собі обіцянку влади, буде привертати увагу людей із сильною потребою влади.

Люди з потребою влади проявляють себе як вірні та енергійні, йдуть на конфлікти і прагнуть відстоювати початкові позиції. Як правило, вони добрі оратори і потребують до себе підвищеної уваги з боку інших. Вони звертають увагу на швидку зміну сучасних технологій та їхнє впровадження у своїх колективах, що пов'язано з можливістю контролювати середовище діяльності й існування. Людей з високою мотивацією влади можна поділити на дві взаємовиключні групи.

Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. У першу чергу їх приваблює сама можливість керування іншими, а інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають значення. Вони концентрують увагу на своїй керівній позиції на підприємстві, в організації, на своїх можливостях володарювати, на силі.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Вони задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у вирішенні поставлених завдань. Як керівники, вони шукають можливості мотивування працівників на досягнення поставлених цілей. Потреба влади для цих людей – не бажання задовольнити своє марнославство, а бажання до виконання відповідальної роботи, що пов'язана з вирішенням організаційних завдань, що і є бажанням до самоствердження.

Д. МакКлелланд вважає, що із трьох потреб його концепції, для успіху менеджера найбільшого значення мають потреби влади другого типу. Потреби, які розглядає МакКлелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує за низької потреби у співучасті.

Ідею змістовних теорій мотивацій, на основі вчень Д. МакКлелланд, а також, пізніше, Ф. Герцберга, у загальному вигляді зображували такою моделлю (рис. 6.8).

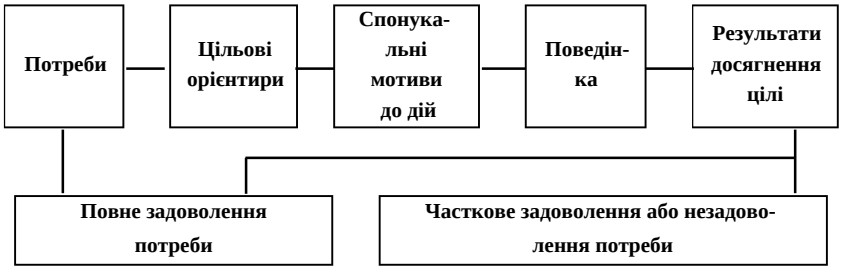


Рис. 6.8. Модель мотивації поведінки людини через потреби

4. Теорія мотивацій Зиґмунда Фрейда.

Серед відомих учених XX ст. особливе місце належить Зиґмунду Фрейду. Адже саме його роботи висвітлили засадові питання побудови внутрішнього світу особистості, її прагнень та переживань, конфліктів між її жаданнями і почуттям обов'язку, причин душевних надломів, ілюзорних уявлень людини про саму себе й оточення. Головна його праця «Тлумачення сновидінь» вийшла друком у 1899 р.

Відомо, що головним регулятором людської поведінки є свідомість. За Фрейдом, свідомість являє собою айсберг, і те, що ми можемо побачити, є лише незначною його частиною; за покровом свідомості прихований глибинний «пласт», не усвідомлюваних особистістю могутніх прагнень, потягів, ваблень, бажань. Фрейд зіткнувся з тим, що ці неусвідомлені переживання і мотиви можуть серйозно ускладнювати життя і бути причиною нервово-психічних негараздів. Саме це спрямувало його до пошуків шляхів позбавлення від конфліктів між тим, що говорить свідомість людей, і таємничими, «сліпими», несвідомими прагненнями. Так народився фрейдівський метод зцілення душі, названий психоаналізом. Його методологія пізнання суспільних явищ вимагала розкриття несвідомих механізмів, що лежали в її основі.

Психодинамічна природа обумовлена постійними конфліктами різних рівнів свідомості людини (свідомого і несвідомого), її структурних компонент психіки.

Свідомість людини, за Фрейдом, складається із трьох основних компонент.

1. Власне свідомість – тобто те, що людина усвідомлює на даний момент часу (що я зараз бачу, їм, читаю).

2. Передсвідомість – тобто те, що людина може згадати протягом деякого проміжку часу (що я колись бачив, хотів би з'їсти, читав подібне).

3. Підсвідомість.

Фрейд розглядав організацію психічного життя у вигляді моделі, що мала своїми компонентами психічні інстанції:

1. «Ід» (Воно) – найбільш примітивна інстанція, яка охоплює все природжене, генетично первинне, підпорядковане принципу задоволення, і таке, що нічого не знає ані про реальність, ані про суспільство. Вона від початку ірраціональна й аморальна; передбачена генетично; її вимогам має відповідати інстанція «его» (Я).

2. «Его» (Я) – відповідає принципу реальності, що виробляє низку механізмів, які дають змогу адаптуватися до середовища, справлятися з його вимогами. Я – поняття, що означає суб' єкт навмисних дій, в яких особистість віддає собі звіт і за які вона несе відповідальність. Я – продукт індивідуального досвіду.

«Его» – посередник між стимулами, які йдуть як із зовнішнього середовища, так і з глибин організму, з одного боку, а також відповідними рухомими реакціями – з іншого. До функцій «его» належать самозбереження організму, відбиття досвіду зовнішніх впливів у пам'яті, запобігання загрожуючим впливам, контроль над вимогами інстинктів (що виходять з «ід»).

3. «Супер-его» (над-Я) – є джерелом моральних і релігійних почуттів, яке контролює і карає. «Супер-его» – продукт впливів, що виходять від інших людей. Воно виникає в ранньому дитинстві і залишається майже незмінним у наступні роки. Над-Я утворюється завдяки механізму ідентифікації дитини з батьком, який є для нього моделлю.

Якщо «его» прийме рішення чи зробить дію на користь «ід», але всупереч «супер-его», тоді «ід» відчує покарання у вигляді ефорів совісті, почуття провини. Оскільки над-Я бере енергію від «ід», над-Я часто діє жорстоко. Від напружень, які відчуває під впливом різних сил, его рятується за допомогою спеціальних «захисних механізмів» – витіснення, раціоналізації, регресії, сублімації тощо.

Витіснення – означає не довільне усунення зі свідомості почуттів, мислей і прагнень до дії. Переміщуючись у сферу несвідомого, вони продовжують мотивувати поведінку, чинять на нього тиск, переживаються у вигляді почуття тривожності.

Регресія – спуск на примітивніший рівень поведінки чи мислення.

Сублімація – єдиний позитивний захисний механізм, шляхом якого заборонена сексуальна енергія, переміщуючись на несексуальні об'єкти, розряджається у вигляді діяльності, прийнятної для індивіда і суспільства. Різновидом сублімації є творчість.

Учення Фрейда стало відомим завдяки тому, що проникло в таємниці безсвідомого. Він відкрив складні, конфліктні відносини між свідомістю і неусвідомлюваними психічними процесами, що відбуваються поза поверхнею свідомості, по якій ковзає погляд суб'єкта під час самоспостереження. Сама людина не має перед собою прозорої, ясної картини складного механізму власного внутрішнього світу з усіма його течіями, бурями, вибухами. Тут на допомогу покликаний прийти психоаналіз із його методом «вільних асоціацій». Відповідно до біологічного стилю мислення Фрейд виокремив два інстинкти, які рухають поведінку:

1. Інстинкт самозбереження.

2. Сексуальний інстинкт, який забезпечує зберігання не індивіда, а всього виду (лібідо).

Несвідоме трактується як сфера, насичена енергією сліпого інстинкту, лібідо, що не знає нічого, окрім принципу задоволення, яке людина відчуває, коли ця енергія розряджається. Досліджуючи свої власні сновидіння, З. Фрейд дійшов висновку, що «сцена-

рій» сновидінь, ніщо інше, як код таємних бажань, що задовольняється в образах-символах цієї форми нічного життя.

Ідея полягає у тому, що на наше повсякденне життя впливають неусвідомлені мотиви («Психопатологія повсякденного життя», 1901 р.). Різні помилкові дії, забування імен, описки за звичай прийнято вважати випадковостями. Фрейд визначив, що в них проявляються скриті мотиви, тому що нічого випадкового у психічних реакціях людини немає – все причино обумовлено. В іншій роботі («Гостроум і ставлення до безсвідомого», 1905 р.) він інтерпретує жарти і каламбури як розрядку напруги, створеної обмеженнями, які накладають на свідомість індивіда різні соціальні норми.

Значну увагу Фрейд приділяв виявленню рухомих сил, які зсередини дають спрямованість людського розвитку. Такими рухомими силами у психоаналітичному вченні визнаються потяги, ваблення людини. На розкриття їхньої природи спрямовувались основні зусилля.

З. Фрейд вважав, що «потяги, а не зовнішні подразники є справжніми двигунами прогресу» і, що «подразнення потягів виходять не із зовнішнього світу, а зсередини організму» [89].

Незалежно від того, з чим має справу людина, чи із зовнішньою дійсністю, чи з якимись продуктами діяльності, наприклад мислення (фантазії, мрії, ілюзії), – все це може сприйматися нею як психічна реальність. Тому він висловлював думку про те, щоб «не робити відмінності між фантазією і дійсністю» [87].

Специфіка полягає у тому, що до уваги береться лише психологічне значення зовнішнього світу. Інша особливість – основним об’єктом досліджень у З. Фрейда стає специфічна форма реальності. Вивчається не просто внутрішній світ людини, а та сфера психічного, в рамках якої відбуваються суттєві і значимі для людської життєдіяльності процеси і зміни, що спричинюють вплив на організацію всього людського буття.

З. Фрейд не лише розглядав взаємовідносини між двома сферами людської психіки, тобто свідомим і несвідомим, а й прагнув розкрити змістовні характеристики найнесвідомого психічного, виявити ті глибинні процеси, які відбуваються по той бік свідомості; привернути увагу свідомості до необхідного душевного руху, і тим самим вирішувати внутрішні конфлікти.

5. Теорія існування, зв’язку та росту Клетона Альдерфера.

К. Альдерфер, на відміну від А. Маслоу, об’єднував потреби людини у такі три окремі групи:

- потреби існування;
- потреби зв’язку;
- потреби росту.

Потреби існування – відображають базові потреби людини і складаються з групи фізіологічних потреб та групи потреб безпеки. Вони наближено відповідають першим двом рівням піраміди потреб А. Маслоу.

Потреби зв’язку – відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом певного колективу: родини, друзів, колег, керівників, підлеглих. До цієї групи можна повністю віднести потреби поваги та визнання.

Потреби росту – аналогічні потребам самовираження, які пов’язані з бажанням розвитку, саморозвитку і самовдосконалення. Вони адекватно відповідають двом верхнім рівням піраміди потреб А. Маслоу.

Ці три групи потреб, як і в теорії Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте, між цими теоріями є принципова відмінність. За Маслоу, проходить рух від потреби до потреби тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить

до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидва боки: наверх, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба вищого рівня. Тобто у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Наприклад, якщо людина не може задовольнити потребу кар'єрного росту, на перший план у неї виходить потреба зв'язку.

Відповідно до теорії К. Альдерфера ієрархія потреб відображає рух від більш актуальних потреб до менш актуальних. Він вважає, що кожен раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід згори вниз.

6. Теорія двох чинників Фредеріка Герцберга.

Наприкінці 50-х років XX ст. Ф. Герцберг розробив нову модель мотивації, в якій пояснив, що мотивацією є не лише задоволення, а й незадоволення тих чи інших потреб. При цьому наростання однієї потреби і спад другої є самостійними процесами. Тому ті чинники, які впливають на одну з цих потреб, не обов'язково впливають на іншу.

Модель Ф. Герцберга побудована на потребах двох груп:

1. *Потреби, пов'язані з чинниками умов праці:*

- санітарно-гігієнічні умови праці;
- розмір заробітної плати;
- стиль керівництва на підприємстві;
- політика підприємства;
- ступінь безпосереднього контролю (за роботою, термінами виконання поставлених завдань, процесу виконання);
- міжособистісні відносини у колективі (внутрішнє середовище).

2. *Потреби, пов'язані з мотивувальними факторами:*

- зміст праці;
- можливість кар'єрного, професійного росту;
- повага, визнання, схвалення результатів роботи;
- успіх;
- можливість творчого росту;
- високий ступінь відповідальності;
- самореалізація у процесі праці.

Згідно з теорією Ф. Герцберга, наявність чинників умов праці не буде мотивувати працівника. Чинники умов праці будуть лише запобігати появі у працівника почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації необхідно забезпечити йому наявність мотивувальних чинників.

На практиці для ефективного використання цієї теорії необхідно дати можливість працівнику самому визначити, чому він надає перевагу, і скласти перелік мотивуючих чинників.

Для усвідомлення того, що впливає на мотиваційну поведінку людини на біологічно-психологічному рівні, звернув увагу **К. К. Платонов**. Саме він зосередив увагу на ***співвідношенні біологічного і соціального в людині***.

За К. Платоновим, згідно зі ступенем зростання і розвитку організму у людини з'являються нові безпосередньо біологічно обумовлені потреби. Наприклад, потреба у спокої періодично поповнюється потребою у русі, грі, дії, трудовій діяльності. Перед потребою у грі виникає потреба пізнання. В результаті розвитку ендокринних залоз з'являється статева потреба. Старіння ж організму призводить до втрати не лише статевої потреби, а й видозмінює потребу у праці, пізнанні, русі.

Платонов відзначає, що існують взаємовідносини потреб (що доволі не завжди враховуються), які відображають біологічну потребу організму і соціальну потребу особистості. Це означає, чим примітивніше біологічна потреба, тим більш негайне («цієї ж хвилини») прагнення до задоволення потреби. Наприклад, ви дуже довго робите якусь нецікаву вам роботу (ця потреба зростає дуже повільно), але коли вам пропонується прийняти якесь рішення на вашу користь, ви негайно це робите (миттєве виникнення і реалізація потреби). Але ця закономірність не абсолютна. Учений пов'язує спільність біологічних потреб з емоціями, що знаходить відображення в теорії S-R (стимул-реакція). Стимул же визначається К. Платоновим як об'єктивно існуюче і відображене людиною явище.

Цікавою є концепція особистості **А. Н. Леонтьєва** (1971 р.). Згідно з його теорією особистість людини характеризується через ***ієрархію мотивів діяльності*:** кожен суб'єкт має свою, індивідуальну організацію мотиваційної сфери, і це входить у дисонанс з ієрархією потреб А. Маслоу.

Соціально-психологічні теорії досліджували взаємозв'язок людини і суспільства. На відміну від фрейдистських теорій суттєвішими детермінантами особистості вважаються соціальні змінні, а не біологічні, і мотивація поведінки спрямована на задоволення соціальних потреб.

Прикладом соціально-психологічної теорії може бути система **Хорні.** Згідно з теорією поведінка людини випливає з трьох основних міжособистісних спрямувань (прагнень):

- поступливості;
- агресивності;
- відособленості.

Поступливі люди залежать від оточуючих і потребують їхньої любові і прихильності. Вони йдуть за кимось.

Мотивація людей агресивних ґрунтується на потребі влади і діяти всупереч обставинам.

Відособлені люди самодостатні, вони незалежні і намагаються віддалитися від інших.

Через те, що оперувати довгим списком потреб людини на практиці доволі важко, іноді коротко виокремлюють **три основні групи потреб:**

1. Афективні потреби (гармонія, емоції, душевне тепло).
2. Потреби людини у комфорті (фізичний і психологічний комфорт).
3. Потреби розвитку особистості (розвиток, досягнення, домінування, набуття престижу, успіху, просування).

Наведені теорії дають змогу дійти висновку, що немає єдиного вчення про те, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація.

Кожна з теорій має щось особливе, відмінне, що дає їй можливість одержати визнання. Проте, незважаючи на ці відмінності, теорії дозволяють встановити певний зв'язок між ними. Адже виділені в різних теоріях групи потреб достатньо відповідають одна одній. Характерна особливість теорій – вони вивчають потреби і наводять їхню класифікацію, а це дає змогу робити висновки про механізм мотивації людини і внести вклад у розроблення знань про мотивацію.

6.2.2. Процесійні теорії мотивації

Процесійні теорії мотивацій, на відміну від змістовних, що ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, які визначають поведінку людей, розглядають мотивацію з іншого боку. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Тобто поведінка особистості визна-

чається відчуттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків обраного типу поведінки.

Процесійні теорії визнають існування потреб, але передбачають, що поведінка людей визначається не лише ними.

Відповідно до процесійних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних із конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки. Існують такі основні процесійні теорії мотивації:

1. Теорія очікувань Віктора Врума.
2. Теорія справедливості Джона Адамса.
3. Теорія Лімана Портера – Едварда Лоулера.
4. Теорія постановки цілей Едвіна Лока.

1. Теорія очікувань Віктора Врума.

Теорія В. Врума ґрунтується на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина має бути впевнена у тому, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення її потреб. Більшість людей, наприклад, очікують, що закінчення ними вищих навчальних закладів дасть можливість одержати кращу роботу. В. Врум назвав це теорією очікувань, не відкидаючи активну роль потреби в мотиваційному процесі (рис. 6.9).

Рис. 6.9. Логічна модель мотивації за теорією В. Врума

Очікування – уявлення людей про те, якою мірою їхні дії призведуть до певних результатів. Воно визначається, виходячи з аналізу ситуації, здатності оцінити її і свої можливості, інтуїції, знання, досвіду, і впливає на активність людини, її прагнення до поставленої мети. Очікування є ймовірнісною категорією, його чисельна характеристика змінюється в діапазоні від 0 до 1 [45].

Активна потреба, за теорією В. Врума, не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети.

Теорія ґрунтується на трьох критично важливих взаємозалежностях:

- співвідношення «затрати праці (зусилля) – результати» (З – Р);
- співвідношення «результат – винагорода» (Р – В);
- валентність (сподівання на достатню цінність винагороди, задоволення винагородою).

Очікування в системі відношень затрати праці (зусилля) – результати (З – Р) – це співвідношення між витраченими зусиллями й одержаними результатами. Якщо люди відчувають, що прямого зв'язку між витраченими ними зусиллями і досягнутими результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати, зменшуватись. Цей взаємозв'язок може бути відсутнім унаслідок недостатньої підготовки або навчання працівника, чи працівнику не надали можливості працювати. Даний вид очікування ще називають очікуванням результатів першого роду.

Очікування в системі відношень результати – винагорода (Р – В) є очікуванням певної визначеної винагороди чи заохочення за досягнутий рівень результатів. У цьому випадку, як і у попередньому, якщо людина не буде відчувати взаємозв'язку

між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація праці буде також слабшати. Такий вид очікування називають ще очікуванням результатів другого роду.

У цих співвідношеннях результат необхідно розглядати і як продукт діяльності людини, і як наслідок, пов'язаний з його отриманням (винагорода або покарання).

У теорії очікувань важливе місце займає третій чинник мотивації – валентність, або цінність заохочення чи винагороди.

Валентність – це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної визначеної винагороди. Якщо результат мав цінність, то валентність позитивна, якщо ставлення до результату негативне – то валентність негативна, якщо ставлення байдуже – валентність нульова. При цьому валентність загального результату є рівнодійною всіх результатів. Оскільки у різних людей потреби і бажання стосовно винагороди різні, то певна винагорода визначається відповідно до досягнутих результатів і може не мати для них ніякої цінності. Тому мотивація і в цьому випадку буде послаблюватися. Цю валентність ще називають валентністю результату другого роду.

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде незначне, то мотивація буде недостатньою і результати праці низькими.

Загальна мотивація діяльності буде визначатися як добуток часткових мотивацій. Якщо значення хоча б однієї з них буде малим, то загальна мотивація буде слабкою, і навпаки. Таким чином, для успіху мотивації важливе значення відіграє оптимальне співвідношення особистих можливостей людей, очікуваної винагороди та ступеня її цінності.

Для ефективної мотивації менеджеру необхідно встановити тісне співвідношення результатів і винагороди. Тобто керівник повинен знати мотиваційну структуру поведінки підлеглих працівників, а вони повинні мати досить високий рівень очікувань першого та другого роду і позитивну валентність другого роду (тобто знати, що від їхніх зусиль залежать певні результати праці, за якими слідує винагорода).

Отже, крім усвідомлених людиною потреб, нею керує сподівання на справедливу винагороду.

2. Теорія справедливості Джона Адамса.

Теорія справедливості свідчить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім зіставляють його як з попередніми періодами, так і з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу.

Якщо людина відчуває справедливе ставлення до себе, як і до інших, і належну оцінку своєї праці, вона буде задоволена і виявлятиме активність. І навпаки, якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега отримав за таку саму працю більшу винагороду, то у неї з'являється психологічна напруга. У результаті, необхідно мотивувати цього працівника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Таким чином, ті працівники, які вважають, що їм недоплачують у порівнянні з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або прагнути підвищити винагороду. Ті самі працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на тому самому рівні і навіть підвищувати його. За теорією Адамса, кожна людина завжди подумки оцінює співвідношення:

$$\frac{\textit{Індивідуальні доходи}}{\textit{Індивідуальні витрати}} = \frac{\textit{Доходи інших людей}}{\textit{Витрати інших людей}} \qquad (6.1)$$

До витрат включаються не лише зусилля людини для виконання конкретної роботи, але й її вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші чинники. Слід пам'ятати, що оцінка витрат і результатів досить суб'єктивна. Якщо внаслідок усіх оцінок і співставлень людина робить висновок, що порушень немає, то мотивувальні чинники діють нормально і надалі. Якщо порушення відслідковуються – відбувається демотивація особистості, внаслідок чого ефективність праці падає і людина знижує свою ділову активність, вимагає підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці, використовує протизаконні методи збільшення доходу, або ж, навіть, звільняється. Якщо ж людині переплачують – вона не плануватиме змінювати свою поведінку.

Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень витрачених зусиль або змінити рівень отриманої винагороди.

Для цілей управління висновок теорії справедливості полягає у тому, що доти, доки люди не вважатимуть, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть намагатися знизити інтенсивність праці.

Вирішення цієї проблеми управлінцями підприємств може здійснюватися такими шляхами:

- створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія);
- збереженням розміру сумарного заробітку кожного працівника у таємниці;
- можливістю відкрито обговорювати суперечливі питання, пов'язані з винагородою, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

3. Теорія Лімана Портера – Едварда Лоулера.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка поєднувала в собі елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В їх моделі, представленій на рисунку 6.10, фігурують п'ять змінних:

- витрачені зусилля;
- сприйняття отриманих результатів;
- винагорода;
- ступінь задоволення;
- оцінка ролі працівника.

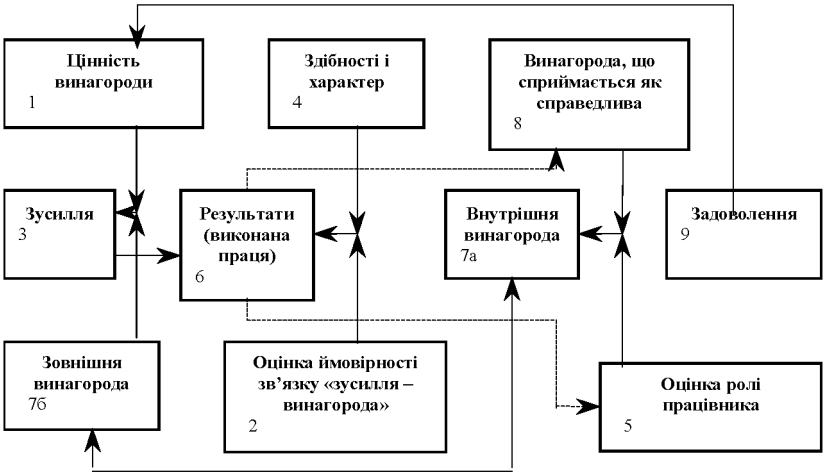


Рис. 6.10. Модель мотивації Портера-Лоулера

Згідно з моделлю Портера-Лоулера досягнуті результати залежать від докладених зусиль працівника, його здібностей і характерних властивостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці. Рівень докладених зусиль працівника визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості у тому, що даний рівень зусиль приведе до конкретного рівня, тобто ці зусилля будуть гідно нагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Більше того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення винагороди та результатів, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, і, що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові.

Для того, щоб краще зрозуміти, як Портер і Лоулер пояснюють механізм мотивації, послідовно розберемо їхню модель. Згідно з моделлю результати, досягнуті співробітником, залежать від 3 змінних: витрачених зусиль (3), здібностей та характерних властивостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці (5).

Рівень зусиль, що витрачаються, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) та того, наскільки людина вірить в існування зв’язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може привести до внутрішніх винагород (7а), таких, як похвали керівника, премія. Пунктирна лінія між результативністю та зовнішніми винагородами означає, що може існувати зв’язок між результативністю та винагородою, що йому видається. Річ у тому, що ці винагороди відображають можливості винагород, які визначає керівник даного співробітника та організації в цілому.

Пунктирна лінія між результативністю та винагородою, яка сприймається як справедливе (8), використана для того, щоб показати, що згідно з теорією справедливості люди мають свою оцінку ступеня справедливості винагороди, яку видають за ті чи інші результати. Задоволення (9) – це зовнішні і внутрішні винагороди з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприймання людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера – Лоулера свідчить, наскільки важливо об’єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємопов’язаної теорії мотивації.

Дослідження підтвердили точку зору Портера і Лоурера про те, що висока результативність є основною причиною повного задоволення працівника, а не її наслідком. Теорія довела, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв’язків. Вона зробила основний внесок у розуміння мотивації.

Також розглядався механізм мотивації через поведінкові аспекти особистості сприяння й оцінку можливих наслідків вибраного її типу при досягненні цілі.

4. Теорія постановки цілей Едвіна Лока.

Теорія Е. Лока виходить з того, що люди суб’єктивно розуміють мету підприємства, як свою особисту і намагаються досягти її, при цьому отримуючи задоволення від виконання визначеної роботи. Результативність праці багато в чому визначається такими характеристиками цілей як належність людини до них, їхня складність тощо.

Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим більших результатів досягає людина в процесі їхнього виконання. Саме ясність і визначеність цілей, чіткість та конкретність їх постановки, приводить до високих результатів. Що вище допустимість цілей для працівника, то наполегливіше він буде намагатися виконати їх, незважаючи на складність, специфічність, або якісь інші перепони. Якщо ж цілі не реальні – вони перестають бути засобом мотивації.

Особливої ролі в успішній реалізації цілей набуває саме сприятлива організація праці та здібності працівників.

Згідно з теорією постановки цілей на мотивацію працівників дуже впливає й отриманий результат. Якщо він позитивний, працівник залишається задоволеним собою і мотивація підвищується. Якщо негативний чи «нульовий» – мотивація падає. Слід враховувати, що на задоволеність або незадоволеність досягнутим результатом впливає також його внутрішня та зовнішня оцінка.

Так, аналізуючи різноманітні теорії мотивації, **Д. С. Синк** [61] зробив такі висновки:

- аналізуючи мотивацію, треба зосередитися на чинниках, які спонукають до дії або підсилюють її, що включають потреби, мотиви та спонукання;
- мотивація орієнтується на процес і має відношення до вибору поведінки, напряму зусиль, мети та винагороди, на яку розраховують у результаті виконаної роботи.

Американський економіст і соціолог **Т. Веблен** спростовував думку про економічну людину, тобто про людину, яка виступає в якості максимізації корисності, або, кажучи словами самого Т. Веблена, в якості «блискавичного визначення задоволень і неприємностей, або маленької кульки, що розкатується під дією стимулів, які кидають її туди-сюди, але в той же час вона залишається незворушною».

Мета споживання, вважав Т. Веблен, полягає не в тому, щоб задовольнити матеріальні потреби. Сучасне індустріальне суспільство дає змогу без великих труднощів задовольняти життєві потреби людей. Замість цього, споживання в сучасному суспільстві стає засобом підвищеного статусу відносно суспільства, що забезпечується, як вважав Т. Веблен, «споживанням, що кидається у вічі». Більшість економістів дотримується думки, що люди, як правило, роблять раціональний вибір, систематично зіставляючи ступінь задоволення потреб, що отримують від певної витрати, з тими жертвами, які вони повинні понести.

Отже, бажання працювати залежить не стільки від кількості щорічної заробітної плати, скільки від того, заради чого людина буде працювати. Доки працівник вважає, що працюючи певний час, отримуватиме більше, ніж цей певний час буде йому коштувати, доти він буде працювати, і буде рости його сукупна користь. Та навпаки, чим віддача менша, тим вигідніше зменшити час роботи.

К. Еклунд розглядав систему винагород та наскільки далеко може зайти політика вирівнювання доходів, не приносячи при цьому збитків економіці.

Формування системи винагород має спонукати працівників виявляти ініціативу, підвищувати свою кваліфікацію і впроваджувати нові ідеї. Також дуже важливе вирівнювання доходів. Це дає змогу працівникам, які мають малі доходи, підвищити рівень освіти і медичного обслуговування.

Крім матеріальних стимулів, існують моральні, тобто бажання зробити внесок в удосконалення господарства без будь-яких винагород.

К. Еклунд вважає, що не існує однозначної відповіді на питання, наскільки важливі моральні стимули у порівнянні з матеріальними. їхнє порівняльне значення різноманітне в різних країнах і за різні часи, та залежить від історичних традицій, політичної ідеології, умов законодавства [34].

Американський економіст **А. Лаффер** на початку 80-х років прославився на так званій «Кривій Лаффера». Занадто великі податки зменшують у людей бажання працювати. Чим вище ставка податку, тим менше працівники будуть працювати легально. Якщо ставка податку буде підвищуватися, то через певний час вона досягне такого рівня, за якого ніхто не захоче працювати та сплачувати ці податки, а держава не отримає певної

кількості доходу. Тобто, високі податки негативно впливають на бажання людей працювати та платити податки.

У. Оучі вивів теорію «Z», згідно з якою досягнення високої результативності виробництва ґрунтується на індивідуальних зусиллях із використанням трьох головних заповідей теорії – довіри, такту і близькості. Тобто, кожна людина здатна діяти на свій розсуд і працювати автономно, без контролю, тому що вона має довіру. Жорсткий контроль знижує мотивацію, стримує творчий розвиток свободи [50].

Розглядаючи ці теорії, все ж необхідно зазначити, що, на жаль, індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини (готовність використовувати свої знання й досвід). Викладені теорії мають допомоги в застосуванні теоретичних знань на практиці у будь-якій сфері діяльності.

6.3. ТЕОРІЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ

У науковому пізнанні праксеологічної проблематики передбачається визначене розуміння цілеспрямованої діяльності людей з перетворення природи і суспільства, відтворення продуктивних сил і суспільних відносин, способу існування самої людини, що формує себе як особистість і підтримує своє існуюче буття працею.

Біблія вчить, що вся справа творіння існує для людини, завдання якої полягає в ***розумних зусиллях з перетворення праці на службу людині.*** У цьому зв’язку соціальним субстратом діючої сутності людини є праця, що означає всіляку діяльність, якою займається людина, незважаючи на її характер і обставини, тобто всіляку діяльність людини серед всього різноманіття занять, до яких людина виявляє здібності і належить самою своєю природою, самою приналежністю до роду людського.

Основу всіх кризових явищ утворюють чинники, безпосередньо чи опосередковано, пов’язані з людською працею. Глибинні причини кризи в тому, що відбувається зниження ефективності праці, знижується її престижність у суспільній свідомості, ігнорується її провідна роль у створенні матеріальних і духовних благ.

Праксеологічний підхід спрямований на подолання основних труднощів, які утворюють проблемну ситуацію у соціально-економічному розвитку та ефективності праці, на здійснення нових ефективних основ організації суспільних та індивідуальних дій, які служать розвитку сутнісних сил людини, її дієздатності у процесі формування єдиної загальнолюдської культури, техніки і мистецтва, а також науки, релігії і моралі, «людина мудра – сильна, і людина розумна зміцнює силу свою» [3].

«Побудувати нове суспільство – означає, перш за все, сформувати нову свідомість», – зазначає Папа Римський Іоанн Павло II. Потрібно виховувати високу соціальну культуру у всіх громадян, людську творчість, свободу думки і вираження особистості, зберегти такі цінності всезагального досягнення, як природну любов до сім’ї, дух дружби і взаємодопомоги, глибокого гуманізму, почуття любові до світу і громадянського співіснування, а також демократичні свободи [31]. «Якщо суспільство, яке керується тільки критеріями споживання та виробництва, поділяє людей на активних і неактивних, та вважає тих та інших за обивателів другої категорії, залишаючи їх на самоті, то не можна назвати таке суспільство цивілізованим» [83; 84].

Один із провідних авторів психологічного менеджменту Дейл Карнегі писав, що «навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько п’ятнадцяти відсотків фінансового успіху, досягнутого спеціалістом, слід віднести на рахунок чисто технічних

знань і близько вісімдесяти п'яти – на рахунок його мистецтва в людській інженерії, особливостей його характеру і здібності керувати людьми».

У цій послідовності підходимо до того, що ***в ієрархії рівнів менеджменту праксеологічне вчення займає вершину і основу пірамідальної структури, і, як повідомлялося вище, з одного боку, – це система знань про управління, а, з іншого – максимізація їх (знань) практичного результату.***

Якщо враховувати генеральний вектор цього вчення, то визначення місця і ролі праксеологічного підходу в менеджменті може подаватись як «максимальна адаптація цілей управління й управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини».

Цілеспрямована праксеологічна діяльність покликана формувати нові риси людини нового суспільства, яке ґрунтується не на людській гордині чи культі наживи, погоні за штучно створеними потребами, а на головній виробничої сили праці. Зокрема:

- з одного боку, сприяти розвитку наростаючої трудової діяльності людини, породжуваної її розумом і досвідом, розвивати рівень своїх здібностей і можливостей;
- з іншого, – розвивати творчі обдарування, досягати вищого ступеня розвитку працюючої людини; розвивати культурно-побутові бази і розумні процеси споживання в загальній історичній ієрархії потреб, керуючись переважно волею і думкою, формуючи концепцію «інтегральної особистості», в якій духовні цінності отримують пріоритет над матеріальними.

Необхідність застосування праксеологічного підходу зумовлює проблема прийняття раціональних рішень.

Давньогрецький філософ Аристотель (384-322 рр. до н. е.) розробив вчення про те, що у процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки на інший, одночасно визнавати два висловлювання, що виключають одне одного тощо.

Нині питаннями подальшого розроблення і розвитку ***теорії прийняття раціональних рішень*** займаються праксеологи, економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи та інші. Деякі з них розглядають теорію прийняття рішень у сфері менеджменту як самостійну наукову дисципліну. Існують також й інші трактування теорії прийняття рішень. У вузькому розумінні – це статистична теорія, в якій розробляється чіткий апарат вибору найкращого, із певної кількості альтернативних, рішення в умовах невизначеності і ризику. Нерідко теорія прийняття рішень розглядається як сукупність формальних способів оптимізації рішень.

Ефективна розпорядча діяльність менеджера пов'язана з подоланням чималих труднощів, оскільки існує багато чинників, які обмежують можливості прийняття найкращих рішень:

1) особи, які приймають рішення, можуть мати недостатню інформацію не тільки щодо керованого об' єкта, а й, по суті, вирішуваного питання про альтернативні можливості, їх силу і діючі обмеження;

2) часові і вартісні чинники часто обмежують обсяг інформації, яка може бути зібрана;

3) ігнорування важливої інформації з боку осіб, які ухвалюють рішення;

4) частина людської пам'яті, яка використовується у процесі прийняття рішення, може отримувати лише відносно моментний обсяг інформації;

5) якісний характер інформації обмежує широке застосування сучасної обчислювальної техніки.

Як обмежувальні чинники у процесі розроблення рішень виступають технічні, економічні, соціальні, правові, політичні, екологічні.

Вибір і реалізація найкращих варіантів рішень з усіх можливих становлять суть ефективного менеджменту. Якщо немає альтернатив, тоді відпадає потреба у прийнятті рішення. Будь-яке рішення, яке приймають у сфері менеджменту, має відповідати чітко сформульованим вимогам. Найзагальнішою вимогою до рішень є їх висока якість. Під якістю господарських рішень слід розуміти сукупність їхніх властивостей (наукова обґрунтованість, своєчасність, правомірність, узгодженість, цілеспрямованість, доцільна форма викладу), які є передумовою досягнення поставлених цілей з мінімальними трудовими матеріальними і фінансовими ресурсами за допустимого рівня ризику.

Рішення має бути об'єктивно необхідним і ухвалюватися у разі:

- виявлення суттєвого і небажаного відхилення від наміченої програми діяльності;
- коли це відхилення від наміченої програми діяльності набуває стійкого характеру, а підлеглі не в змозі виправити становище;
- надходження принципово нової установки від вищого керівника, яку досить складно реалізувати;
- появи нових можливостей, які не враховуються під час розроблення плану дій.

Підготовлене рішення має бути здійсненим, враховуючі існуючі традиції, звичаї, відповідати очікуванням людей.

Ефективність системи управлінських рішень можна визначити за показниками використання основних чинників виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів. При цьому слід враховувати соціальні та психологічні аспекти проблем, оскільки заходи вдосконалення організації праці, виробництва і управління повинні сприяти не тільки збільшенню виробництва споживчих вартостей, економії живої й уречевленої праці, а й полегшенню психологічного клімату, взаємовідносин у колективі, зростанню задоволеності від праці.

При оцінці рішень, поряд з показниками поточної ефективності, доцільно визначити довгострокові результати, що випливають із факту прийняття рішень, тобто прогнозувати технічні, економічні й екологічні результати намічених рішень.

Ефективність рішень E_p, що приймаються, можна виразити як функцію певного числа змінних:

$$E_p = \mathrm{F}\,(x_1, x_2, \ldots x_n), \qquad (6.2)$$

де F – зображення функції;

$x_1, x_2, \ldots x_n$ – змінні.

У зв'язку зі слабкою формалізацією процесів, що відбуваються у соціально-економічних системах, крім кількісних критеріїв їх ефективності, велике значення мають критерії якісні (психологічний ефект, міжособистісні відносини, ступінь підвищення соціальної активності, суспільна користь тощо). Останні можна кількісно виразити за допомогою умовних оцінок. Рішення оцінюють за п'ятибальною системою. Оскільки критерії нерівноцінні, то на основі евристичних оцінок встановлюють коефіцієнти їх участі (від 1 до 3, або від 1 до 5 і т. д.):

$$E_i = \sum_{i}^{n} K_i \cdot Q_{ij}\ (i = 1, m), \qquad (6.3)$$

де E_i – ефективність *i-го* варіанта рішень;

K_i – коефіцієнт участі *i*-го критерію (K = 1, 5);

O_{ij} – оцінка за *i*-тим варіантом рішень, j-го критерію (Q_{ij} = 1, 5);

m – кількість варіантів рішень;

n – кількість критеріїв, за якими оцінюють можливі варіанти.

Оцінюючи альтернативи, можна використати методи маржинального аналізу (коли прирівнюються додаткові прибутки від додаткових затрат). Так, якщо метою є досягнення максимального прибутку, то вона може бути досягнута, коли додаткові прибутки і додаткові затрати будуть рівними.

Для оцінки різних варіантів рішень, що приймаються, можна використати також інші показники або їхню сукупність. Так, для вибору варіантів рішень, пов'язаних із капітальними вкладеннями, широко використовують наведені витрати:

$$C_i + E_н \cdot K_i = min, \qquad (6.4)$$

де C_i – собівартість робіт;

$E_н$ – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K_i – капітальні вкладення для кожного варіанта.

Ефективність і якість управлінських рішень можна оцінювати також за такими показниками:

1) економічною ефективністю рішень – як відношення результативності реалізації рішень до витрат на досягнення досягнутих рішень;

2) коефіцієнтом економічності реалізації рішень – як відношення нормативних (планових) витрат на реалізацію рішень до фактичних виробничих витрат;

3) коефіцієнтом своєчасності розроблення рішень – як відношення нормативного (директивного) терміну підготовки рішень до фактичної тривалості розроблення рішень;

4) коефіцієнтом якості підготовлених у визначений термін і затверджених проектів рішень до загальної кількості рішень, підготовлених підрозділом за звітний період.

Серед основних недоліків в організації процесу розроблення і ухвалення рішень треба виокремити:

- нечітке, а іноді й неправильне формулювання цілей;
- невдалий вибір проблеми для розв'язування або несвоєчасне її розпізнавання;
- неглибокий, поверхневий аналіз ситуації;
- неповна забезпеченість інформацією і її низька якість;
- розгляд обмеженої кількості можливих варіантів рішень;
- невдалий вибір критеріїв для оцінки рішень;
- нечіткий розподіл повноважень між керівниками і спеціалістами в ухваленні рішень;
- надмірна централізація процесу ухвалення рішень, слабка колегіальність;
- застосування недосконалих методів і способів розроблення рішень;
- слабке використання кількісних методів для обґрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану методів для обґрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану системи.

Ефективність менеджменту помітно знижується, якщо ухвалюються надто велика кількість рішень, до того ж, головним чином, оперативних, мало інноваційних, стратегічних. Нерідко вищі керівники ухвалюють рішення за своїх підлеглих, або ж рішення ухвалюються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що заново ухвалюються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що ухвалюються, не враховують попередній досвід, дублюють рішення, що ухвалені на іншому рівні; має місце нечітка процедура узгодження рішень

між структурними підрозділами і виконавцями, незбалансованість керуючого впливу при розв'язанні різних проблем і задач.

Рішення ухвалюються за умов невизначеності, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними та новими і про них неможливо отримати достатньо релевантну інформацію. Стикаючись із невизначеністю, керівник може використовувати різні можливості:

1. Спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і на її основі ще раз проаналізувати проблему.

2. Діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції і зробити припущення про ймовірність подій.

За умов невизначеності ситуації корисно розраховувати:

- очікуване значення;
- середнє квадратичне відхилення;
- коефіцієнт варіації.

Про що ж свідчить середнє значення?

Очікуване значення показника – середня зважена, де за вагу використовуються вірогідні відбуття подій, а за величини, що усереднюються, – значення показника при кожному з можливих варіантів. Це можна виразити формулою:

$$\bar{A} = A_i \cdot P_i, \qquad (6.5)$$

де $\bar{A}$ – очікуване значення;

A_i – значення при *i*-му варіанті;

P_i – вірогідність настання *i*-го варіанта.

Чим є середнє квадратичне відхилення?

Воно розраховується як квадратний корінь із середньозваженого квадрата відхилень від очікуваного значення, тобто:

$$\sigma = \sqrt{\sum (A_x - \bar{A}^2) \cdot P_x}. \qquad (6.6)$$

Середнє квадратичне відхилення – це абсолютна міра ризику. Чим вище середнє квадратичне відхилення, тим вищий ризик.

Що розуміють під коефіцієнтом варіації?

Коефіцієнт варіації *СУ* є мірою відносної дисперсії (відносний ступінь ризику).

$$CV = \sigma \cdot \frac{\sigma}{\bar{A}}. \qquad (6.7)$$

В економічній літературі дуже поширений термін «теорія прийняття рішень». **Теорією прийняття рішень** називають системний підхід до їх ухвалення, зокрема, за умов невизначеності. Якщо для вибору кращого з варіантів використовується статистичний метод, тоді є змога застосувати платіжні матриці, або матриці вибору рішення. Це таблиця, в якій по вертикалі вказують можливі рішення, а по горизонталі – стан середовища, що не підлягає нашому контролю. На перетині рядків та стовпців записані результати нашого рішення за даного стану середовища, тобто «платежі». Вони можуть бути виражені у термінах витрат, прибутків, доходу, надходження готівки.

Яка ж роль очікуваних значень у теорії прийняття рішень?

Розрахувавши очікуване значення для кожного можливого варіанта, отримаємо змогу вибору найкращого.

Уявімо, що ми можемо отримати точну інформацію про те, що відбудеться. Очікуване значення при точній інформації буде загальним знаменником обраних дій. Звідси отримуємо, що очікуване значення повної інформації і є очікуваним значенням за існуючою інформацією.

Ухвалення та виконання управлінських рішень – найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Прийняття рішень – це процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми.

Ухвалення управлінського рішення – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Це модель, в якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них. Відсутність вибору ускладнює процес ухвалення рішення.

Програмові рішення ґрунтуються на звичці, заведеному порядкові або процедурній політиці й ухвалюються за типових обставин. Це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблем. Коли виникають проблеми або ситуації, для яких програмоване рішення непридатне або невідоме, то керівники або особи, від яких залежить ухвалення рішення, повинні звернутися до непрограмованого.

Компроміс – нейтральне чи тимчасове вирішення проблем, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

Усі управлінські рішення мають на меті сприяти досягненню організаційних цілей і знайти кращий вихід із конкретної ситуації. Рішення вважається організаційним, коли його приймає керівник або особа, відповідальна за його розроблення та ухвалення, із метою виконання посадових обов’язків. Це спричинює наявність типових ситуацій і потребує розроблення стандартних, типових, шаблонних рішень у межах кожної управлінської функції. Рішення можуть ухвалюватись як однією людиною, так і групою осіб; на основі моделювання та програмування майбутнього розвитку ситуації.

Під час прийняття управлінських рішень враховується чинник ризику – рівня визначеності, за яким прогнозується результат. Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з наступного поділу інформації: повна інформація, неповна інформація чи така, що швидко змінюється, і повна невизначеність.

Уже тепер у країнах із ринковою економікою набули стійкого характеру передачі функцій і прав управління менеджерам-професіоналам, які дедалі частіше відходять від виконання тільки адміністративних обов’язків, залучаючись до підприємницької діяльності. Помітно зростає обсяг робіт, пов’язаних із розпорядництвом і пересуванням ресурсів, при цьому дедалі ширше використовується системна (управління у системі input – output) і ситуаційна методологія.

На думку відомого американського вченого П. Дракера [23], у новому столітті змінюються принципові основи діяльності підприємств – від таких, що ґрунтуються на раціональній організації, до таких, що базуються на знаннях та інформації.

В організації наступного століття переважно будуть працювати спеціалісти, які спрямовують і організовують свою діяльність за допомогою зворотного зв’язку від своїх колег, споживачів та стратегічного центру корпорації. Нові революційні зміни в управлінні пов’язані з використанням інформаційних технологій, наукових знань, горизонтальних структур «внутрішніх» ринків тощо.

Формування нової моделі менеджменту вимагає процесу глобалізації економіки. У цій моделі головним чинником залишаються люди, спроможні успішно розв’язувати

проблеми поєднання інтересів власної країни та інших держав, забезпечувати партнерство між бізнесом і урядами різних країн, адаптацію менеджменту і бізнесу до культурних відмінностей країн-учасниць міжнародного бізнесу.

Основні напрями зміни окремих елементів управління наведено в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

Об'єкт зміни	Сучасна модель	Модель XXI ст.
Організація	Ієрархія	Сітка
Структура	Самодостатність	Взаємозалежність
Очікування працюючих	Задоволення насущних потреб	Якісний ріст персоналу
Керівництво	Автопрактичність	Використання загальної ідеї
Робоча сила	Однорідна	Приналежність до різних структур
Робота	Індивідуальна	Групова
Ринки	Внутрішні	Глобальні
Вигоди	Вартість	Час
Орієнтація	Прибутки	Споживачі
Ресурси	Капітал	Інформація
Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів
Якість	Досягнення заданого	Безкомпромісне досягнення можливого

Праксеологічний підхід цілком очевидний, оскільки провідним елементом тут лишаються люди, адаптація управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини відповідно до теорії раціональних рішень.

6.4. БІХЕВІОРИСТИЧНА МОДЕЛЬ ГРУПОВОЇ МОТИВАЦІЇ

Економічні успіхи будь-якої країни залежать, насамперед, від ефективності функціонування її основних галузей і підприємств, що входять до них [43]. Підприємства мають забезпечувати високий рівень виробництва, гарантувати нормальні умови праці. Для цього необхідно, перш за все, зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці.

Початкові теорії мотивації складалися, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочення, примусу. З найвідоміших і до цього часу широко вживаних слід відмітити мотивацію «батога і пряника» та теорію «X», «Y», «X» щодо процесу праці.

У давні часи «батогом» виступали страх, біль, знелюднення, можливість вигнання із країни за невиконання вказівок князя, царя, поміщика, а «пряником» – заможність, породичання з правителями тощо [39]. Мотивація «батога і пряника» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона доцільна в експериментальних ситуаціях, коли ціль чітка (робота за високу зарплатню на підприємствах із підвищеною небезпекою – аварійність, токсичність тощо), але малоефекти-

вна за використання складних проектів із великою тривалістю і значною кількістю працівників (наприклад, приватизаційні процеси на великих підприємствах України в 1998-2000 рр., коли висококваліфіковані працівники, щоб не викуповувати акції на величезну суму грошей, залишали робочі місця).

Прибічником даного напрямку принципу управління був «батько» менеджменту Анрі Файоль. Він визначав, що принципи побудови структури організації і процесу її функціонування базувалися на уявленнях про індивіда в ній як про ізольовану від інших «економічну істоту», управління якою зводиться саме до політики «батога і пряника». При цьому саму ж організацію він розглядав як закриту систему без зв'язків із зовнішнім світом. При всій схематичності такого підходу позитивним моментом було те, що у ньому враховувалися чинники раціоналізації та оптимізації виробництва.

В основі **теорії використання мотивів і стимулів «X», «Y», «Z,»** закладене відношення людини до праці. Цю теорію розробляли троє вчених; у світовій історії економіки її виникнення тривало декілька років. Теорія «X» і теорія «Y» відображають два протилежних підходи до оцінки людської поведінки.

Теорія «X» спочатку була розроблена представником школи наукового управління в менеджменті **Ф. Тейлором**. Ця теорія ґрунтується на доктрині «економічної людини» і на передумовах, коли:

- у мотивах людини домінують базові, біологічні потреби;
- особа має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникнути;
- людина не бажає працювати;
- особа надає перевагу тому, щоб нею управляли;
- потрібний систематичний суворий контроль із боку керівника,

тому якість роботи низька.

Зміст теорії «X» полягає у тому, що люди не люблять працювати і прагнуть уникнути роботи, внаслідок чого їх необхідно примушувати до праці, контролювати, погрожувати покаранням. Отже, середня людина віддає перевагу тому, щоб нею керували, і не хоче нести відповідальності (любить, щоб керували нею).

У теорії «X» як основний застосовується стимул примусу, а як допоміжний – матеріальне заохочення.

З часом теорія «X» була розвинута і доповнена **Д. МакГрегором**. Вчений розробив теорію «Y», що є антиподом теорії «X».

Теорія «Y» ґрунтується на дотриманні «соціальної людини». Ця теорія орієнтована на іншу, протилежну попередній, групу людей. В її основі закладені наступні передумови:

- у мотивах людей домінує бажання добре працювати;
- зусилля людини на роботі такі ж природні, як і під час відпочинку;
- готовність брати на себе відповідальність і, особливо, використовувати свої знання й досвід;
- успіх підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю.

Відповідно до теорії контроль і погроза не є єдиним засобом досягнення цілей організації та спонукання людей до праці, – вони самі прагнуть до неї, здійснюють самоуправління і самоконтроль згідно з очікуваною винагородою за свою працю. Середня людина прагне відповідальності, вона сповнена високого рівня уявлення і винахідливості, проте інтелектуальні можливості людей використовуються не повністю.

Модель теорії «Y» відображає рушійну, активну частину суспільства. Стимулами спонукання до праці є самоствердження, моральне і матеріальне заохочення.

Генеруючи теорії мотивації з типами керівників і системами управління Райніс Лайкерт (США) виділяє керівників, що відносяться до першої системи як до експлуататорсько-авторитарної, на найвищій ієрархії управління – авторитарно-садистської. Ці керівники мають характеристики автократа. Вони повністю відповідають характеристикам Х-типу і є їх породженням. Формують своєрідну управлінську вертикаль, максимально-ізольовану від Y-типу.

Y-тип особистості характеризується протилежними якостями, а, відтак, не може бути автократичним; властивий їм стиль управління – демократичний. Згідно теорії Р. Лайкерта керівники цього типа проявляють значну довіру до підлеглих. Відносини керівника з підлеглими – дружні і базовані на взаємній довірі. Прийняття рішень у найвищому ступені децентралізовано. Це – найдієвіша система управління.

У менеджерських колах також широко відома система керівництва, що базується на силових лініях, які йдуть від «уваги до людей» і від «уваги до роботи» (Р. Блейк, Є. Мутон). Але домінантною в теорії та практиці демократичного управління залишається увага до Людини.

У теперішній час найбільш характерною ознакою демократичної держави є орієнтація на «людський чинник», «доктрину людських відносин», «права людини» при загальній основі цінностей – «буття людини – над усе».

І в цьому зв’язку, на нашу думку, актуальним з позиції синергетичного підходу, є застосування праксеологічних знань, як максимальної адаптації цілей управління й управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини. Нагадаємо, що найбільш яскравим представником сучасної праксеології є професор К. Войтила, відомий усьому світові як Папа Римський Іоанн Павло ІІ. Видані ним енцикліки «Про людську працю» (1981 р.) та «Сіяння правди» (1997 р.) є взірцем гуманістичного ставлення до людини, як найвищого творіння Всевишнього, і що справжня демократія і свобода проявляється у вільних вчинках особистості, окреслених її духовністю (дані положення детально викладені в навчально-методичному посібнику «Праксеологічні підходи в менеджменті»).

Типові характеристики авторитарних керівників Х-типу: «Стійкий характер. Вимогливий до себе і підлеглих, відданий справі». Поведінка автократів — авторитарно-садистська: досягнення цілей — на першому плані, напівсвідоме приниження підлеглих; на всій ієрархії управління застосовують міцний лексикон, полюбляють, щоб їх хвалили, швидко обростають підлабузниками з того ж таки середовища Х-типу, формують близькі до себе клани, із задоволенням сприймають компліменти типу: «Ці (цей, ця) наведуть порядок».

Характерними ознаками стилю управління керівників Х-типу є природне вміння вибудовувати чітку автократичну вертикаль, свого роду скалярний ланцюг ранжованих начальників, синхронізований (узгоджений) на всіх рівнях із стереотипом поведінки осіб свого ж таки типу; неприйняття поведінки осіб Y-типу, вважають, що останні «м’які» до управління, слабкі начальники. Однак світовий і вітчизняний досвід показує інше: керівники Y-типу – адаптивні, мобільні, гнучкі, відрізняються вищою інтелектуальністю та, звісно, інтелігентністю, гуманістичні, забезпечують довготривалий ефект від синергії біхевіористичних відносин у системі управління людьми.

Американський вчений японського походження **У. Оучі** у 80-х роках минулого століття запропонував ще один підхід як модель поведінки та мотивації людини, який одержав назву теорії «Z». Основні передумови теорії «Z»:

- у мотивах людей поєднуються біологічні і соціальні потреби;
- людина – основа будь-якого колективу, і тільки вона забезпечує успіх підприємства;

- існує індивідуальна відповідальність за результати праці та неформальний контроль результатів праці;
- люди надають перевагу роботі в групі та прийняттю групових рішень;
- на підприємстві здійснюється постійна ротація кадрів;
- поступова службова кар'єра.

Теорія «Z» являє собою опис відповідного організаційного типу і розглядає питання, як управляти людиною і мотивувати її працю. Вона відображає працівника, який віддає перевагу груповій роботі. Стимули і заохочення до праці: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Різноманіття класифікації потреб людини обумовлене тими різними утилітарними задачами, які зумовлюють необхідність типізації. «X», «Y» та «Z» – моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і керівник повинен застосовувати відповідно до них різні стимули до праці.

Вчений **Г. Емерсон** визначив дванадцять принципів продуктивності [25], а саме:

1) чітко поставлена мета;
2) здоровий глузд;
3) компетентна консультація;
4) дисципліна;
5) справедливе ставлення до працівників;
6) надійний, повний, чіткий і постійний облік;
7) диспетчеризація;
8) норми та розклад;
9) нормалізація умов;
10) нормування операцій;
11) стандартні інструкції;
12) винагорода за продуктивність.

Розглянемо деякі з них, наприклад, принцип «чітко поставленої мети». Працівники досить відокремлені від керівників, які визначають головні напрями діяльності; відтак, їм доводиться самим створювати ту чи іншу мету, ті чи інші стимули, що різняться із стратегією керівника. Об'єднання всіх зусиль для досягнення однієї конкретної мети приводить до кращого результату.

«Здоровий глузд» – дає змогу раціонально використовувати трудові ресурси та знаходити більш дійові стимули до продуктивної праці.

«Дисципліна», як чітка організація, є важливим регулятором людської поведінки.

Для «справедливого відношення до працівників» важливі об'єктивність та узгодженість з іншими принципами. Реалізація цього принципу вимагає допомоги висококваліфікованих спеціалістів, а саме: психологів, технологів безпеки, економістів, бухгалтерів, юристів. Розробка спеціальних трудових норм для працівників потребує точного хронометражу всіх операцій, знань керівника, який складає план. Реалізація цього принципу допомагає постійно підвищувати результати за умов скорочення зусиль.

Дванадцять принципів продуктивності – це складові однієї ланки і для найвищого ефекту продуктивності необхідна дія всіх дванадцяти.

В. Зігерт та Л. Ланг виокремлювали п'ять ступенів групової мотивації [13]:

- перший ступінь – особливо міцні групові мотиви. Прагнення до мети, яке усвідомлюється всіма членами групи, до свободи, радощів суспільної праці та до успіху;
- другий ступінь – мотиви слабкіші, ніж у першому. Прагнення затвердитися у конкуренції з іншими, гордість за колектив;

- третій ступінь – мотиви слабкіші, ніж у другому. Солідарність, прагнення до безпеки, створення груп із непорушним лідером;
- четвертий ступінь – мотиви слабкіші, ніж у третьому. Загальні уяви на емоційній основі: ненависть, любов тощо;
- п'ятий ступінь – особливо слабкі групові мотиви. Випадок, тиск тощо.

Учений **Р. Гендерсон** зазначає: «Кожен, хто працював із людьми, знає, що існує практично необмежена кількість чинників і засобів впливу на мотивації людини. Однак, ніхто не знає, як діє механізм мотивації, якої сили має бути мотиваційний чинник і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує. Усе, що відомо, так це те, що працівник працює заради винагороди і комплексу компенсаційних заохочувальних заходів» [81].

Вивчаючи сучасні методологічні підходи та теорії мотивації праці, можна дійти висновку, що коли національна економіка перебуває на депресійному відрізку або потрапляє у «довгу хвилю» криз, і чинники матеріальної мотивації з цих же причин унеможливлюються, перевагу здобувають чинники, описані у праксеології, а також спільною з нею концепцією «людських відносин» і так званою школою **«біхевіоризму»**, або школою людських стосунків.

Школа людських стосунків з'явилася на початку 30-х рр. у США. Предметом її дослідження стало те, що залишилося поза увагою класичної школи менеджменту, а саме психологічні мотиви поведінки людей у процесі виробництва: «групові стосунки», «групові норми», проблеми «конфлікту та співпраці», комунікаційні бар'єри, неформальна організація. В рамках цієї школи одна з її засновників, М. П. Фоллетт, визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей». Розвиток цього напрямку отримав назву школи поведінкових наук (біхевіористичний напрямок) і досить широко використовувався організаціями у середині 60-х років.

Новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої можливості в межах організації, і тим самим підвищити ефективність використання її трудових ресурсів. Сьогодні в економічно розвинутих країнах значна увага приділяється управлінню трудовими ресурсами як найбільш значущому і дорогоцінному ресурсу виробництва. На відміну від авторитарної системи контролю і керівництва, яку розвиває класична школа менеджменту, тут переважає ідея участі працівника в управлінні. А застосування праксеологічного підходу до менеджменту визначає максимальну його участь у цьому процесі.

У вітчизняній літературі така школа найкраще презентована професором **Й.С. Завадським** [27]. У його ґрунтовних працях з методики та методології менеджменту в історичному аспекті розглянуто становлення та розвиток біхевіористичного вчення, починаючи від Хуго Мюнстерберга (1863-1916). У 1913 р. він опублікував книгу «Психологія і промислова ефективність», в якій доводив необхідність «пошуку шляхів впливу на суб'єкт із тим, щоб він поводив себе відповідно до інтересів менеджменту».

Продовжувач цього напряму американський психолог Джон-Бродес Вотсон (1878-1958) вважав, що предметом нової психології має бути не свідомість, а поведінка людини. При цьому він посилався на вчення російського фізіолога Івана Павлова (1849-1936) про умовні рефлекси до теорії навчання, стверджуючи, що всю поведінку людини можна описати термінами «стимул»-«реакція».

Психолог Б.-Ф. Скіннер (1904-1990) значно розширив класичну теорію умовних рефлексів, виділивши серед них оперантні (від «операція») реакції, що виробляються організмом мимовільно. На його думку, конкретні реакції можна підсилити чи послабити, вдаючись до покарання чи заохочення.

Б.-Ф. Скіннер звертав увагу на асиметрію між позитивним і негативним підсиленням стимулів (особливо, санкціями). Згідно його тверджень, негативне підсилення впливу часто викликає непередбачені, дивні, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни – формує поведінку, підвищує самооцінку індивіда. Однак більшість керівників, недостатньо обізнана з цінними якостями позитивного підсилення стимулів, вважає його недостатньо дієвим. Для досягнення мети підсилення стимулів повинно відповідати таким вимогам:

1. Конкретність – означає необхідність спиратися на максимально можливий інформаційний зміст.

2. Невідкладність. Суть цієї вимоги полягає в тому, що будь-які дії, спрямовані на підсилення стимулів, слід здійснювати негайно (наприклад, керівник виписує чек безпосередньо біля робочого місця працівника).

3. Наявність механізмів зворотного зв’язку. Вони потрібні для врахування можливостей і певних здобутків керівників, винагородження і малих перемог.

4. Всебічна увага до стимулів вищого керівництва. Це підсилює значущість справи і впливовість стимулів.

5. Непередбаченість. Доведено, що несподівані заохочення спрацьовують краще, а малі винагороди часто є ефективнішими, ніж великі.

Ці положення, прийняті керівниками як засоби впливу на підлеглих, застосовують в управлінні значно активніше, ніж відкриття психоаналітичної теорії. Такі чинники, як зарплата, прагнення людини зберегти своє місце, статус, тощо, керівник піддає контролю і може їх регулювати.

Концепція позитивного і негативного навчання дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень і покарань.

До засновників цієї течії належать **Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер**, які на прикладі «Хоторнського експерименту» довели велике значення психологічних мотивів поведінки людей у процесі виробництва. Вчені встановили перспективність досліджень проблем групових відносин, групових норм, конфліктів і співробітництва, комунікаційних бар’єрів, неформальних організацій. Вони, зокрема, стверджували, що економічні інтереси людей є далеко не єдиними спонукальними мотивами, що людину можна успішно спонукати до праці задоволенням її соціальних і психологічних потреб, таких як:

- особисте визнання;
- формування відчуття колективізму;
- власна значимість, тощо.

Вивчаючи сучасну методологію та теорію мотивації праці необхідно зосередити увагу на школі «людських відносин» і, зокрема, течії «кооперативної поведінки». Найяскравішим представником цієї школи є лауреат Нобелівської премії, професор **Герберт Саймон**. Згідно з його концепцією «економічного біхевіоризму» мотивація розглядається з точки зору *групової кооперативної поведінки*, що рішення в організації приймаються її членами колективно, а їхні здібності до раціональних дій обмежуються одержаними раніше переконаннями, симпатіями, особистими прагненнями людей і такими психологічними обмеженнями, як ємність пам’яті і швидкість оброблення інформації. У цьому контексті Г. Саймон користується терміном **«організаційна рівновага»**. Якщо умови задовольняють члена організації – організація стійко ефективна.

Контакти з організацією здійснюються за власною шкалою цінностей. Кожний член організації періодично вирішує, чи повинен він залишатися її членом. Якщо він вирішив, що задоволення від роботи в організації перевищує втрати, то він залишається,

якщо ні – йде. Він оцінює позитивні і негативні результати за власною шкалою цінностей, яка може значно відрізнятися від шкали інших працівників. Якщо організації не вдалося забезпечити своїх членів явною перевагою задоволеності над незадоволеністю, вона втратить деяких із них. Це може продовжуватися, доки не буде встановлено ***рівновагу між позитивними і негативними оцінками перебування працівника в організації.*** Якщо забезпечити позитивний баланс не вдасться, організація припинить своє існування [57].

З приводу організаційної рівноваги, що забезпечується через чинники мотивації, існує правило ***закону росту складності управління***:

«Якщо не вирішена проблема мотивації, кількість завдань із створення внутрішньоефективної організації еквівалентна квадрату росту персоналу».

А також ***закон зворотного ефекту***, що трактується таким чином:

«Якщо не вирішена проблема мотивації – спроба підвищити рівень ефективності завжди призводить до зворотного ефекту».

Апробація положень нової теорії біхевіоризму була здійснена на об’єктах агрофірми «Сінгури» Житомирського району. При цьому вітчизняні вчені виходили з виняткової актуальності цієї теорії до умов національної економіки і, особливо, стану її аграрного сектора.

Традиційні провідні чинники матеріальної мотивації праці і, зокрема, аграрної за аналізовані 10-15 років були зруйновані вщент: люди роками не отримували заробітної плати, проте не просто відвідували роботу, а й продовжували працювати на необхідному технологічному рівні. Дослідити такий «феномен» було надто привабливо.

Актуальність інтересу дослідження полягала у виявленні позитивних моментів управління через кооперативну поведінку, яка домінує у ментальності українського аграрія, особливо у важкі роки скрути, розрухи і в період економічної депресії.

Колектив агрофірми «Сінгури», як об’єкт дослідження викликав пізнавальний інтерес як із точки зору типового за реструктуризацією виробництва, так і з точки зору відносно високої стабільності його кількісного складу: приміське господарство з місцевою переробкою сільськогосподарської продукції і досить розвиненою інфраструктурою.

В організаційній структурі (рис. 6.11) провідними галузями виступали:

- рослинництво (тракторно-рільнича бригада, машинно-тракторний парк, автогараж);
- тваринництво (3 молочнотоварні ферми, свиноферма);
- підсобні та переробні галузі (млин, будівельна бригада, теплиця, хлібопекарня, ковбасний цех, звіроферма).

Необхідно зазначити, що колись економічно спроможне господарство через відомі причини (відсутність скоректованої політики держави щодо АПК) протягом аналізованого періоду зазнавало значних збитків (так, у 1998 р. сума збитків становила 822 тис. грн.).

Для дослідження власної шкали цінностей кожного члена колективу з метою побудови біхевіористичної моделі мотивації в агрофірмі були використані дані результатів масового соціологічного тестування, а також проведені додаткові анкетування за спеціальними тестами та окремі інтерв’ю з керівними працівниками з великим практичним стажем роботи.

Визначення шкали цінностей проводилось на 3 рівнях:

- 1-й – керівник господарства;
- 2-й – головні та галузеві спеціалісти, керівники середньої та низової ланок;
- 3-й – безпосередні виконавці – робітники молочнотоварної ферми.

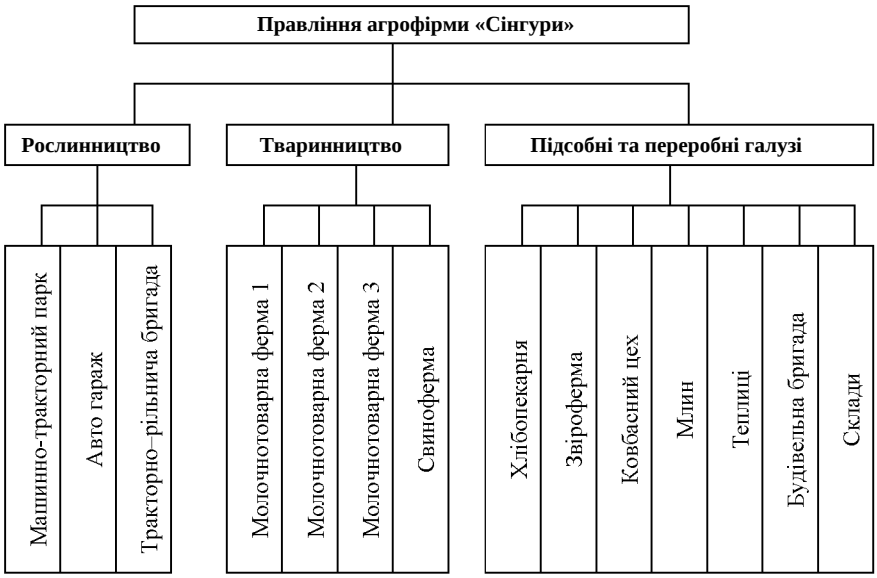


Рис. 6.11. Організаційна структура агрофірми «Сінгури»

Конструктивна основа – правило організаційної рівноваги: *якщо умови праці задовольняють членів організації, то організація стійко ефективна.* Їх контакти з організацією здійснюються за власною шкалою цінностей.

Реально ефективне управління на рівні сільськогосподарського підприємства в сучасній ситуації може здійснюватись лише колегіально, через колектив, а управлінські рішення повинні прийматися, адаптивно до думки, пропозицій та бажань безпосередніх виконавців.

У періоди криз, у стратегії менеджменту домінує ситуаційне управління. У свою чергу, ситуаційні рішення вимагають великих витрат інтелектуальної та фізичної енергії. У поведінці керівників відчувається перевтома як наслідок постійного перевантаження, що може призводити до втрат лідерства і генерації ідей, а відтак і власного іміджу, і головне, підривати здоров’я.

Отже, за шкалою цінностей нормалізація управлінського навантаження і відповідальності для керівника агрофірми мала найвищий рівень. А реалізація стратегії мотивації полягала, у першу чергу, в делегуванні частини повноважень до колективних органів управління, використанні неформальних лідерів, груп і організацій у підготовці найвідповідальніших управлінських рішень і в цілому перебудови всієї системи управління підприємством на принципах кооперативної поведінки членів підприємства.

Вивчаючи думку спеціалістів та керівників підрозділів агрофірми щодо мотивів праці (по суті справи – неоплачуваної праці), понад 90% заявили про бажання працювати колективно і визнали, що найкращі рішення – колективні. Мотивами роботи в колективі переважною більшістю були визнані: спільна праця, взаємодопомога, необхідність спілкування, можливість вижити у критичній ситуації, звичка до колективної праці і до колег по роботі.

Кращою формою організації праці було визнано бригадну. При цьому пріоритети щодо того чи іншого мотиву розподілились так, як показано на рисунку 6.12, тобто на

першому місці – «можливість вижити в критичній ситуації» – 45% і на останньому – «оплата праці в колективі» – 25%.

У стратегії реалізації мотивації праці спеціалісти і керівники підрозділів визнали: необхідність формування органів самоуправління, співпрацю з неформальними лідерами і групами у підготовці найвідповідальніших управлінських рішень, удосконалення системи оплати праці.

У низовій управлінській ітерації, якою було обрано колектив молочнотоварної ферми, на запитання щодо думки про стиль і форму керівництва колективом, робітники майже одностайно заявили: колегіально, через раду колективу. На запитання щодо мотивів їхньої роботи та перебування у колективі, і, зокрема, щодо «поліпшення матеріального становища», позитивно відповіли майже 32% опитуваних. Це свідчило, що хронічні явища невиплат у сільському господарстві призвели до того, що люди перестали надавати перевагу чинникам матеріальної мотивації праці. У такому випадку не виключалась також можлива самомотивація праці за принципом: посіяне потрібно зібрати, корова не може бути недоєною тощо. Проте, ступінь вірогідності такої самомотивації був незначний, адже йшлось про статистичний, а не динамічний показник.

Рис. 6.12. Біхевіористична модель групової мотивації в агрофірмі «Сінгури»

Агрофірма «Сінгури» – одна з найбільших функціонуючих на Житомирщині. Колектив відносно стабільний за складом.

За результатами дослідження було встановлено, що за умов глибокої економічної кризи чи депресії стимули матеріальної мотивації праці втрачають провідне значення, домінують інші, як зазначено в теорії біхевіоризму, принципи кооперативної поведінки.

Були досліджені мотиви ставлення до виконуваної роботи «подобається працювати самостійно» і «любите, щоб вами керували», тобто встановлювався характер і особистий тип мотивації «X» чи «Y». Переважаючим визначений тип людиноповедінки «Y». Необхідність показати себе у праці (а це і є природжена працелюбність наших селян) відзначили понад 80% респондентів.

Проте, робота на фермі колективного господарства залишається бути чи не єдиним джерелом існування для переважної більшості членів колективу ферми. Вони хоч і невелику вигоду від ферми, але мають. У період досліджень робітникам іноді щастило отримати 10-20 грн. за місяць (!), а решта – натуроплата.

Чинником, що заважає роботі, найбільша кількість респондентів зазначила «низьку зарплату». Водночас, у відповідях на запитання щодо покращення роботи колективу досить високу питому вагу (близько 30%) зайняли відповіді такого характеру: покращити збут, реалізацію продукції.

Хоча адміністрація агрофірми вживала заходів щодо реалізації молока на ринках Житомира, проте успіхи бажали б бути кращими (що зумовлено конкуренцією з молокозаводами міста). Також встановлено, що можливості підвищення рівня оплати праці на фермі дуже обмежені. Відтак, залишалась лише альтернатива поліпшення становища за допомогою інших чинників мотивації, серед яких, як підказали респонденти, – «поліпшити організацію праці», «поліпшити управління колективом», адже, як зазначалось, досить часто зустрічалось «нетактовне ставлення начальства».

Іншими словами, застосування чинників внутрішньої мотивації і, зокрема, щодо управління кооперативною поведінкою, для здобуття організаційної рівноваги виступили цілком реальними.

У схемі моделі групової мотивації і засобів реалізації стратегії виділено необхідність демократизації управління шляхом активізації роботи ради трудового колективу, колегіальності підготовки, прийняття і виконання рішення.

Запропоновану біхевіористичну модель групової мотивації було прийнято для застосування в агрофірмі «Сінгури» Житомирського району. Насамперед, її використання стосувалося удосконалення організаційної системи управління внутрішньогосподарською діяльністю підприємства.

Переваги запропонованої моделі полягають у наступних аспектах:

- підвищенні ступеня адаптації управлінських рішень до виробничої ситуації на рівні підприємства і його підрозділів, первинних трудових колективів;
- здобутті та регулюванні достатньо стійкої організаційної рівноваги, необхідної для стабілізації роботи колективів особливо в умовах, наближених до екстремальних;
- генералізації управлінських рішень та здійсненні функцій управління людьми, ґрунтуючись на бажаннях, реальному задоволенні потреб та мотивів працівників, тобто на основі праксеологічного підходу.

Обов’язково слід пам’ятати, що зростання продуктивності праці пов’язане, в першу чергу, з особистими якостями і мотивами кожного працівника, вмінням працювати у команді. Удосконалення системи мотивації праці доцільно ґрунтувати на провідній ролі людського чинника в успішному господарюванні та поліпшенні віддачі всіх видів ресу-

рсів з орієнтацією на кінцевий результат, який може бути виражений і в натуральній, і у вартісній формі.

Отже, мотивація належить до активного стану людини, який веде до цілеспрямованої поведінки. Спираючись на модель мотивації, стимул створює прірву між бажаним і реальним станом справ. Коли виникає така прірва, людина розпізнає потребу, яка і приводитиме до наслідування цілі і цілеспрямованої поведінки. Цілеспрямована поведінка сприймається як наближення бажаного до дійсного.

У період тривалої соціально-економічної кризи, коли чинники матеріальної мотивації праці унеможливлюються, у шкалі мотиваційних цінностей перевагу здобувають чинники управління кооперативною поведінкою людей, що описані сучасною теорією біхевіоризму.

Розглянувши досвід попередніх поколінь і наших сучасників, слід узагальнити, що мотиваційна структура у сфері праці формується протягом певного часу під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних чинників. Отже, проблема формування механізму мотивації праці, із точки зору дослідників, дуже складна, глобальна і багатогранна.

Узагальнюючи теорію і практику, світовий досвід мотивації праці, основним підґрунтям або базою створення ефективної системи мотивації праці на виробництві є застосування концепції паритету державної політики, згідно з якою кожний рік певний обсяг виробництва продукції має дати змогу виробникові отримати еквівалентну кількість товарів та послуг.

У контексті людської поведінки сучасним менеджерам слід створювати такі умови праці, які б задовольняли потреби працівників, ініціюючи поведінку, спрямовану на досягнення якнайвищого результату їхньої діяльності.

Резюме

Мотивація праці людини допомагає відновити ставлення до праці, формувати нову свідомість у працюючих. Протягом розвитку науки управління суспільство актуалізувало потреби розробки нових теорій мотивації праці. Вони щоразу враховували більше чинників, що впливають на мотиваційні процеси. Сформувались розуміння системи і механізму мотивації праці. Багатьма вітчизняними науковцями були розроблені теорії мотивів трудової поведінки і діяльності та відповідні моделі.

Спонукальним мотивом високопродуктивної праці виступає необхідність задоволення особистих потреб. Вихідною точкою у розумінні мотивації людей є спроба зрозуміти їх цінності. Розробка дієвих механізмів мотивації сприяє покращенню ефективності трудової діяльності.

Змістовні теорії мотивації прямо пов’язані із змістом праці, процесійні – з процесом праці. Найбільш відомі з перших є теорії А. Маслоу, М. Туган-Барановського, Д. МакКлелланда, З. Фрейда, Альдерфера, Герцберга; із других – В. Врума, Дж. Адамса, Портера-Лоулера, Е. Лока.

Необхідність застосування праксеологічного підходу зумовила проблему прийняття раціональних рішень, наслідком якої виступила розробка нової теорії – теорії прийняття раціональних рішень.

Однією з найвідоміших теорій мотивації щодо процесу праці і сьогодні залишаються «батога і пряника» та теорія «X», «Y», «Z». Перша теорія була опрацьована і розви-

нута представниками класичної школи менеджменту, друга – представниками школи людських стосунків, школи біхевіоризму.

Багато інших учених продовжували розвивати дані теорії. Найбільшу підтримку отримала теорія біхевіоризму. Так, були розроблені ступені групової мотивації, мотивація з точки зору групової кооперативної поведінки, підходи до визначення організаційної рівноваги тощо.

Необхідність продовження досліджень у даному напрямку була зумовлена психологічними мотивами поведінки людей у процесі виробництва, тобто тим, що залишилося поза увагою класичної школи менеджменту.

Нова теорія біхевіоризму була розроблена і впроваджена в життя вітчизняними вченими. Ними отримані прекрасні результати з виявлення шляхів підвищення внутрішньої мотивації праці працівників підприємств та позитивних моментів управління через кооперативну поведінку, базуючись на правилі організаційної рівноваги. Внаслідок цього розроблена нова модель – біхевіористична модель групової мотивації.

Основні поняття

Мотивація
Мотив
Стимул
Потреба
Цінності і система цінностей
Трудові відносини
Мотиви трудової поведінки і діяльності
Система, механізм, процес мотивації праці
Теорія розумної поведінки, теорія запланованої поведінки
Змістовні теорії мотивації
Процесійні теорії мотивації
Теорія прийняття рішень
Теорія мотивації «батога і пряника»
Класична школа менеджменту
Теорія мотивації «X», «Y», «Z»
Школа біхевіоризму або школа людських стосунків
Принципи продуктивності
Ступені групової мотивації
Закон росту складності управління
Закон зворотного ефекту
Правило організаційної рівноваги
Мотиви роботи у колективі
Біхевіористична модель групової мотивації

Питання

1. Розкрийте сутність і еволюцію теорій мотивації праці.
2. Охарактеризуйте чинники, що впливають на процес мотивації?
3. Назвіть найвідоміші теорії мотивації щодо процесу праці.

4. Поясність модель процесу мотивації.
5. В чому особливості мотивів трудової поведінки і діяльності?
6. Визначте основні групи стимулів.
7. Розкрийте специфіку моделі процесу мотивації.
8. Охарактеризуйте основні групи та види потреб.
9. Які цінності притаманні сучасному світу? Які з них є домінуючими?
10. Назвіть основні віхи розвитку трудових відносин.
11. Охарактеризуйте основні змістовні теорії мотивації: А. Маслоу, М. Туган-Барановського, Д. МакКлелланда, З. Фрейда, Альдерфера, Герцберга.
12. Висвітліть особливості основних змістовних теорій мотивації: В. Врума, Дж. Адамса, Портера-Лоулера, Е. Лока.
13. Визначте специфіку теорії прийняття рішень.
14. Розкрийте сутність теорії мотивації «батога і пряника».
15. Назвіть вчених, які розробляли теорії «X», «Y», «Z». Визначте основні положення кожної з теорій.
16. Визначте дванадцять принципів продуктивності.
17. Визначте ступені групової мотивації.
18. Наведіть основні положення теорії біхевіоризму. Назвіть представників школи біхевіоризму.
19. Як розглядається мотивація з точки зору групової кооперативної поведінки?
20. Визначте закон росту складності управління.
21. Визначте закон зворотного ефекту.
22. Що таке організаційна рівновага? Визначте правило організаційної рівноваги.
23. Чим обумовлений розвиток теорії біхевіоризму?
24. Назвіть основні положення, переваги та охарактеризуйте біхевіористичну модель групової мотивації.

Розділ 7

ЗМІСТ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Кожна організація має багато різноманітних цілей. Організації зосереджені головним чином на виробництві товарів, наданні послуг, виконанні робіт та отриманні прибутку.

До другої половини XX ст. серед організацій-виробників, інших бізнесових організацій панував орієнтир на максимізацію прибутку і задоволення інтересів власників. Можна сказати, що найбільше орієнтувалися на інтереси акціонерів акціонерні компанії. У другій половині XX ст. ситуація у світі різко змінилася. Громадськість усіх розвинених країн почала активно втручатися у захист навколишнього середовища, захист інтересів споживачів, боротьбу за громадські права, національну оборону. До цієї боротьби стали залучатися політичні та ділові організації. Під впливом цієї боротьби стала поступово складатися концепція *соціальної відповідальності* бізнесу, тобто концепція

обов'язкової участі бізнесу у розв'язанні проблем суспільства. При цьому соціальна відповідальність не зводиться тільки до благодійних акцій, вона стає органічною складовою менеджменту компанії.

У сфері соціальної відповідальності кожна організація визначає напрями цієї роботи, оприлюднює їх, створює відповідні управлінські підрозділи, широко залучає громадськість.

У 1975 р. професор Гарвардського університету К. Девіс запропонував концепцію соціальної корпоративної відповідальності, яка складається з п'яти положень, і є сьогодні цілком актуальною і для українських підприємств.

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, становище на ринку, а з іншого, бути відкритим у своїй діяльності для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення тієї чи іншої продукції.

4. Соціальні витрати, що розподіляють за кожною продукцією, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5. Бізнесові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Дослідники з менеджменту, вивчаючи діяльність багатьох корпорацій, дійшли висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвиткові компанії, створює для її діяльності довгострокові перспективи, змінює потреби і сподівання широкої громадськості, залучає додаткові ресурси для надання допомоги у розв'язанні соціальних проблем. Сьогодні, незважаючи на додаткові витрати на соціальну відповідальність та порушення принципу максимізації прибутку, внесення змін у менеджмент, додержання принципу соціальної відповідальності спостерігається як стійкий феномен у практиці бізнесу.

Дотримання концепції соціальної відповідальності є одним із головних пріоритетів діяльності менеджерів всіх рівнів.

У цій роботі менеджерам необхідно доносити положення даної концепції до усіх учасників виробничого та невиробничого процесів, до усіх кінцевих виконавців. Реалізуючи цю функцію, у роботі доведеться використовувати певні психологічні знання та практичні навички. Адже психологічна та психотерапевтична діяльність освітлює вершину гештальту менеджера, і в першу чергу діяльність як контактора і соціального працівника.

Один із провідних авторів психологічного менеджменту Д. Карнегі писав, що «навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько п'ятнадцяти відсотків успіху, досягнутого спеціалістом, слід віднести на рахунок чисто технічних знань і близько вісімдесяти п'яти – на рахунок його мистецтва в людській інженерії, особливостей його характеру і здібності керувати людьми».

Щоб бути інструментом аналізу й інструментом дії, соціально-психологічна робота повинна включати в себе:

1. пояснення;
2. розуміння;
3. інструментальний аспект;
4. імперативний аспект.

Пояснення передбачає, по-перше, можливість пояснення проблем конкретного підлеглого в чітких причинних термінах за допомогою теорії. По-друге, попередження ефекту, який може йти після зміни певних конкретних обставин.

Розуміння, крім здорового глузду, співчуття, переживання, передбачає обґрунтування виявлених причинно-наслідкових зв'язків. Таким чином, розуміння проблем підлеглого – це суб'єктивне та інтерсуб'єктивне розуміння. З одного боку, неможливо зрозуміти підлеглого, його проблеми, не уявивши себе на його місці. Але, з іншого боку, підлеглому неможливо обґрунтувати реальне співвідношення причин та наслідків його складностей, залишаючись на його позиціях. Тому другий рівень розуміння – це повернення до своєї особистої позиції та звеличення до рівня об' єктивізованих інструкцій, положень і законів. Ці два рівні розуміння – відповідно суб'єктивний та інтерсуб' єктивний.

Під час переходу з одного рівня розуміння на інший, створюються основи терапевтичної дії: корекція оцінки та поведінки, адаптація до вимог дійсності, формування адекватної оцінки та самооцінки.

Інструментальний аспект – використання теорії соціально-психологічної роботи як інструменту діяльності. Соціально-психологічна робота ставить на меті досягнення змін психічної особливості підлеглого, його емоційного ставлення до складностей, зниження рівня стресів, управління розвитком конфлікту.

Для вміння створювати потрібні зміни необхідне розуміння їх походження. А для цих цілей використовується весь інструментарій **методів психології**, в тому числі:

1. Спостереження – цілеспрямоване фіксування поведінки підлеглого, його реакцій, установок, динаміки настроїв. Спостерігач повинен постійно відслідковувати коло чинників, що спричинюють той чи інший вплив на підлеглого, та ті зміни, які відбуваються в його установках, стереотипах, реакціях.

Спостереження може бути спостереженням «з боку». Тут спостерігач особисто не бере участі у спостереженнях. Він дивиться наче «з вікна», і той, за ким він спостерігає, може знати про це.

Спостереження-участь – коли спостерігач становить частину ситуації, що спостерігається. У такому випадку між спостерігачем і тим, за ким спостерігають, здійснюється мовна взаємодія. Спостерігач фіксує використані фразеологічні кластери того, за ким спостерігають, його лексику, семантику, аналізує зміст висловлювань, помічає нюанси невербальної експресивної поведінки.

Для того щоб спостереження було цілеспрямованим і результативним, спостерігач повинен мати план спостереження та контролювати розвиток ситуації.

2. Самоспостереження (інтроспекція) – метод, який полягає в описі «чинників свідомості», що спостерігаються у самого себе.

3. Експериментування – складається з того, що свідомо викликаються ті чи інші факти, ситуації, які піддаються спостереженню. Цей метод не означає експериментування на живій людині. Він передбачає надання спостерігачеві раніше запланованих ситуацій.

4. Тести – є своєрідними психологічними завданнями, що запропоновуються із способами їх рішення, та дозволяють визначити ті чи інші психологічні здібності. Вони можуть бути засновані на змінах швидкості або стійкості психологічних реакцій (психонометрія); можуть бути опитувальниками, на основі відповідей яких тестовану особу можна віднести до тієї чи іншої психічної групи.

Крім зазначених соціально-психологічних методів можуть використовуватись методи соціодрами, інтерв'ювання, активні досліди тощо.

Імперативний аспект складається з вказівок, припущень, порад відносно використання теорії у якості інструменту соціальної роботи. Окрім даних вказівок, включає етичний аспект, який полягає у передбаченні й оцінці етичних наслідків реалізації імперативного аспекту.

Резюме

Концепція соціальної відповідальності сьогодні є провідною в управлінні. Вона є невід'ємною складовою менеджменту організації. І окреслює зміст соціальної роботи менеджера.

Психологічний менеджмент обумовлює зміст психологічної роботи менеджера.

Соціально-психологічна робота менеджера окреслена такими поняттями як пояснення, розуміння, інструментальним та імперативним аспектами та загальновизнаними методами психології.

Основні поняття

Соціальна відповідальність
Соціально-психологічна робота
Пояснення
Розуміння
Інструментальний аспект
Імперативний аспект
Методи психології

Питання

1. Розкрийте сутність поняття «соціальна відповідальність». Визначте історію виникнення даного напрямку.
2. Назвіть п'ять положень соціальної корпоративної відповідальності.
3. З яких складових формується соціально-психологічна робота менеджера? Розкрийте кожну з них.
4. Визначте інструментарій методів психології. Розкрийте сутність кожного з них.

Розділ 8

РІЗНОВИДИ ПСИХОТЕРАПІЇ

Сучасна наука розглядає такі різновиди психотерапії:

1. Соціальна індивідуальна.
2. Функціональна соціально-психологічна.
3. Підтримувальна.
4. Гуманістична.
5. Позитивна.

Розглянемо кожну з них.

Соціальна індивідуальна психотерапія має своє коріння у соціальній роботі, яку проводили найбільші американські організації наприкінці XIX – на початку XX ст. Концепцію цього виду терапії викладено в книгах М. Річмонда «Дружній візит до бідних: керівництво для працюючих у благодійних організаціях» (1899) і «Соціальні діагнози» (1917).

Основою цієї терапії у кожному конкретному випадку є:

1. проведення оцінки;
2. встановлення соціального діагнозу;
3. взяття його за основу при виборі методу допомоги.

Соціальний діагноз передбачає оцінку особистості підлеглого та його соціального положення. Вона розглядає соціальну допомогу як комбінацію засобів, результатом яких є зміни як самого індивіда, так і його соціального оточення. Такий підхід заснований на традиціях соціальної роботи, закладеної у Сполученому Королівстві Великої Британії та Ірландії ще на початку XIX ст. Уже тоді основна теза соціальних працівників полягала у вивільненні та розвитку ресурсів людини та її соціального оточення.

Згідно з даним методом психотерапії соціальні заходи поділяються на два взаємодоповнюючі методи лікування:

1. Непрямий метод – полягає у дії на середовище, у можливості за допомогою зміни соціального оточення впливати на життєву ситуацію підлеглого в позитивному для нього напряму.

2. Безпосередній метод – полягає у пропозиціях, порадах, умовляннях, а також у раціональних дискусіях із метою залучення підлеглого до ситуації, вироблення ним раціонального рішення. З цією метою мають бути встановлені стосунки довіри з підлеглим.

Функціональна соціально-психологічна терапія отримала розвиток і відбилася у працях Ч. Гамільтона на початку XX ст. Основна ідея цієї школи полягає у тому, що підлеглий повинен бути активним учасником роботи, що спрямована на зміни. Для цих цілей, у межах даної концепції, менеджер намагається створити ситуацію, в якій підлеглий має навчитися міркувати так, як і він. Завданням є закріплення ситуації, її повторення з постійним введенням у неї дедалі нових і нових положень. Спонукання підлеглого до активності стає наслідком активності менеджера.

Підтримувальна терапія – це лікувальний вплив на підлеглого, який має на меті покращення форм і способів його адаптації до середовища. Менеджер «вживається» у захисні механізми підлеглого, визначає їхні параметри, приєднується до них, не підда-

ючи їх сумніву чи критиці. Він стає наче співучасником конфлікту підлеглого, займаючи завжди його позицію, підтримуючи його. Цим досягається значний ефект узгодженості, становлення стосунків довіри менеджера і підлеглого. Останній розглядає першого як «свою людину», на погляд, допомогу і пораду якої завжди можна покластися. Цим і треба керуватись, коли підлеглий просить такої поради.

Гуманістична терапія ґрунтується на тому, що менеджер досягає ефекту довіри й узгодженості, співпереживає підлеглому. Це вживання в образ, реальне, а не уявне співчуття. Менеджер, практикуючи гуманістичну терапію, має якнайшвидше позбавити підлеглого від неврозу, але ж і сам він найбільше ризикує здобути невроз. Щоб цей метод не був споріднений з побічними ефектами, менеджер разом із підлеглим завжди повинен перебувати у мета-позиції (позиції стороннього спостерігача, експерта), у стані відмежування уявними простором і часом від реальної конфліктної ситуації. Якщо підлеглий разом із менеджером погодиться перейти у мета-позицію відносно до ситуації, яка спричинила йому стільки негативних емоцій, то це вже буде перший крок впливу. Решта кроків – лише зміцнення такого успіху.

Позитивна психотерапія, розроблена Н. Песешкяном, є оригінальною системою психологічної допомоги. Визначальною рисою проголошеного ним міжкультурного підходу у психотерапії є інтегрованість, що набуває та примирює різні конкретно-культурні образи людини і нормативні уявлення про її поведінку. Позитивність розуміється тут як цілісність, єдність у різноманітності, подолання будь-якої однобічності як щодо внутрішньої картини світу людини, так і щодо її життя у суспільстві.

У процесі такої терапії менеджер не атакує систему ціннісних орієнтацій підлеглого, а прагне м’яко і делікатно показати однобічність його позиції та її оцінки. З цією метою менеджер використовує притчу (здебільшого східну). Притчі заохочують уяву та інтуїцію людини, допомагають знайти шлях взаєморозуміння менеджера і підлеглого. Вони використовуються не як розважальні оповідання чи казки, а виступають своєрідними психологічними, моральними тестами, завданнями, розв’язуючи які, підлеглий сам приходить до усвідомлення та розуміння однобічності своїх позицій.

Мета такої психотерапії – зробити з людини психотерапевта для самого себе. Здатність людини допомогти самій собі є основою її душевного здоров’я.

Резюме

Соціальна робота дала початок такому напрямку як соціальна індивідуальна психотерапія. Одне з її базових понять – «соціальний діагноз» – розглядає людину не як «людську істоту», а як особистість, із її внутрішнім світом, її природою.

Внаслідок подальшого розвитку даного напрямку сформувались наступні різновиди психотерапії: функціональна соціально-психологічна, підтримувальна, гуманістична та позитивна.

Основні поняття

Соціальна індивідуальна психотерапія
Соціальний діагноз
Непрямий метод лікування
Безпосередній метод лікування

Функціональна соціально-психологічна психотерапія
Підтримувальна психотерапія
Гуманістична психотерапія
Позитивна психотерапія

Питання

1. Що таке «соціальна індивідуальна психотерапія»?
2. Яке призначення та функції соціального діагнозу?
3. Що таке непрямий та безпосередній методи лікування?
4. Як відбувався розвиток функціональної соціально-психологічної школи?
5. У чому полягає сутність підтримуючої терапії?
6. На яких підходах ґрунтується гуманістична терапія?
7. У чому особливість позитивної психотерапії?

Розділ 9

НЕВРОЗИ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ КРИЗИ

Неврози – це короткочасні напруження, що виникають у нервовій системі людини, це її функціональні розлади. Причин для розладів може бути багато:
- міжособистісні конфлікти;
- стурбованість;
- неблагополуччя у взаєминах зокрема, і в житті в цілому;
- невирішені і нерозв’язані проблеми;
- негаразди тощо.

Для того щоб нервовий зрив у вигляді стресу набув характеру стійкого, довготермінового функціонального розладу нервової системи, у дію, звичайно, включаються чинники, що передбачають: вроджені, генетично зумовлені властивості нервової системи, надбані дефекти виховання, перевтома, недосипання тощо.

Психолог Я. Лупьян переконливо показав унікальність і неповторність причин неврозів у різних людей. Так, якщо ми позначимо причини невротичних розладів як:
- вроджені – властивості вищої нервової системи, наслідки пологових травм тощо;
- і надбані – ускладнення після захворювань, перевтома, дефекти виховання тощо

буквами A, B, C, D, то легко уявити скільки утворюється варіантів: AC, CAD, BAC, ABCD, BCDA... При трьох чинниках можливо 6 сполучень, а при п’яти – уже 120 комбінацій. Звідси очевидно, що важко знайти двох людей, у яких неврози, що виникли, не різнилися б за походженням, вагою, стійкістю, симптомами.

За звичай, неврози поділяють на три основні види:
1) істерію;
2) неврастенію;
3) невроз нав’язливих станів.

До кожного типу неврозу схильні люди з певним видом вищої нервової діяльності. І. П. Павлов вважав, що люди «художнього типу», що емоційно сприймають дійсність, більш схильні до істерії, у той час як люди «розумового типу» – до неврозів нав'язливих станів. Середній тип між ними має схильність до неврастенії.

Істерія – вид неврозу, властивий переважно жінкам. Люди, хворі на істерію, із дитинства вразливі, легко переконливі і самонавіювані. Для них характерна швидка зміна настрою, вибагливість, схильність до зовнішніх ефектів, до «самопобиття», прагнення скласти враження на оточення. Хворі на істерію, зазвичай, егоїстичні й егоцентричні, їм властиві поверхневі, легковажні судження, пафос і патетичність. Себе подають страждальцями, людьми з «оголеними нервами», «незрозумілими» натурами. І чим більше вони вдаються до відповідної уяви, вживаються у відповідний образ, тим інтенсивніше перебігає цей нервовий розлад.

Для людей, які хворі на істерію, достатньо дрібного конфлікту, незначного стресу, щоб голосно ридати, емоційно неадекватно реагувати на дії і слова оточення.

Істерична реакція має багато симптомів. її причиною є певний бар'єр: невміння досягти результату, збій, невдача, накладка, дефект спілкування. Істерична людина ніколи не зізнається в некомпетентності, нездатності, невмінні. Їй легше за допомогою «театральних ефектів» продемонструвати непритомність, нестримні сльози, ридання, припадки, черствість і жорстокість навколишніх. Згодом ці ефекти стають настільки стійкими і звичними, що вони насправді спричинюють нудоту, запаморочення, судорожне зведення пальців і навіть блювання й утрату свідомості.

Від демонстрації своїх страждань хвора людина одержує задоволення і наче мститься оточуючим за їхню черствість і неуважність. При всій показовості і демонстративності істеричних симптомів, найістеричніший напад у жодному разі не можна вважати симуляцією. Це хвороба, розлад нервової системи, і ставитися до цього потрібно як до хвороби. А інтенсивність хвороби, глибина страждань хворої людини багато в чому залежать від занедбаності захворювання, отже побічно і від того, що оточуючі неадекватно реагували на її поведінку, на її нервове захворювання, тим самим поглиблювали його, а тепер розраховуються за це.

Практика свідчить, що вияви істерії зворотні. Крім лікування у психотерапевта і психоневролога, людина, яка страждає на істерію, повинна сама працювати над собою – прагнути адекватно оцінювати різні життєві ситуації і відповідним чином на них реагувати.

Неврастенія («нервова слабкість») – є похідною від нервового стресу і часто виступає як закономірний наслідок, що виникає при спілкуванні, бар'єри якого наклалися на помилки і прорахунки. Можна сказати, що це розплата за невміння спілкуватися з іншими людьми. Будучи наслідком труднощів спілкування, неврастенія одночасно виступає причиною нових труднощів, комплексів, некомунікабельності, недоброзичливості стосовно всього оточення.

Будь-який незначний подразнювальний чинник спричиняє у людини, хворої на неврастенію, привід для «вибуху емоцій». І хоча подібні вибухи не дуже руйнівні, не дуже тривалі, а самі такі хворі незабаром шкодують про це, проте вони продовжують руйнувати свою нервову систему і систему оточуючих їх, світ стосунків. Ті, які страждають на неврастенію, не переносять яскравого світла, голосного або скриплячого звуку, їм важко зосереджувати свою увагу; вони швидко втомлюються, у них виникає головний біль. Незважаючи на втому, що накопичилась за день, вони довго засинають.

Передумовою до неврастенії є психологічні особливості людини, її характер, темперамент. Невроз може не розвитися, але якщо до невміння розслаблятися та емоційно

розряджатися, до постійного перевантаження і недосипання додати, скажімо, завищення оцінки самого себе і завищені вимоги до оточуючих, а також невміння врівноважено спілкуватися з колегами і «домашніми», то нервовий розлад гарантований.

Невроз нав'язливих станів – виявляється у вигляді постійно виснажливих своєю стійкістю тривожних думок, передчуттів, страхів, побоювань. Людина часто розуміє безпідставність і необґрунтованість своїх тривог, але не може їх позбутися. Щоб позбутися цього, людина часто починає вірити в різну містику, прикмети, наслідує ритуали, заряджається «космічною енергією», охороняє себе від «псування» тощо. Така людина ніколи не вітається за руку, адже боїться заразитися, не підходить до співрозмовника, ближче ніж на метр, багато і старанно миє руки.

Причин такого неврозу дуже багато. Це може бути дитяча психотравма, задумливість, різноманітні комплекси, здобуті з переляком. Така риса характеру, як нерішучість, може сприяти розвитку цього неврозу.

Фрустрація – психогенна реакція організму, пов'язана з емоційним розладом, спричинена перешкодою, яка зненацька виникла; психогенна напруга, що накопичується людиною, необхідна для подолання цієї перешкоди. Така напруга може бути знята на двох рівнях: у поведінці й в організмі.

Якщо напруга, що виникла у людини за наявності зовнішньої (фрустрація) або внутрішньої (психологічний конфлікт) перешкоди, одержує розрядку в поведінці, що пов'язана з реалізацією мети, то це «позитивна реакція». «Негативною реакцією» вважається адекватна поведінка, що має на меті просту розрядку ситуації.

Людину, яка відчуває фрустрацію, може видавати цілий спектр реакцій, не враховувати які у процесі спілкування просто неможливо.

Розрізняють наступні реакції:

1. *Агресивна реакція* – реакція, які спрямована не на причину, а на наслідки перешкоди, що раптово виникла. Людина, за звичай, шукає «козла відпущення» і зриває на ньому всю свою досаду.

2. *Екстрапунітивна реакція* – це агресивна реакція, спрямована на предмети і на сторонніх людей, які нібито є відповідальними за збій, невдачу, перешкоду. Така реакція, за звичай, супроводжується подразненням, гнівом, обуренням.

3. *Інтрапунітивна реакція* – виникає тоді, коли суб'єкт може визнати, що він сам є причиною фрустрації. Тоді його агресивність супроводжується соромом, розкаянням, почуттям провини.

4. *Неагресивна реакція* – відмова від досягнення цілі, від подолання перешкоди. «Втеча» може бути суто психологічною: людина відмовляється читати листи від певних осіб, уникає брати участь у якійсь діяльності, читати газети, цікавитися політикою тощо.

5. *Реакція виправдання* – варіант реакції «втечі», пов'язаний зі словесним виправданням, самопоясненням.

6. *Реакція фіксації* виникає тоді, коли людина, яка не досягла мети, не подолала перешкоди, наче фіксує свій наявний стан, зовнішньо задовольняючись ним і знаходячи слова, пояснення і виправдання для інтерпретації своєї відмови: «Мені і так добре...», «Не дуже і хотілося...», «Вівчина вичинки не варта...», тощо. Реакція фіксації залишає психологічну напругу, що може проявитися в іншій формі і з іншого приводу.

7. *Реакція регресії* – характеризується поверненням до старих засобів дії в аналогічних ситуаціях. Зіштовхнувшись із перешкодами, у своїх скаргах близьким доросла людина може звернутися до інфантильної поведінки. Часткова або повна (загальна) регресія — це завжди повернення назад.

Люди часто у складних ситуаціях поводяться як діти. Вони наче повертаються до давно забутих засобів дії й способів мислення.

8. *Реакція придушення* – часто та, що розуміється як пов'язана із сексуальністю, але насправді має ширший спектр. Вона виявляється, коли людині важко зізнаватися у багатьох своїх бажаннях, що нехай навіть і не збулися. Тоді ці бажання витісняються зі свідомості, замінюються на соціально прийнятні почуття. Це не означає, що зазначені мотиви зникають повністю, – вони лише переміщуються у сферу несвідомого.

Резюме

У системі сучасного менеджменту, особливо у його психологічному напрямку, однією із причин управлінських невдач виступає напружений стан у колективі, в тому числі внаслідок напруженості конкретного працівника. З такої точки зору неврози розглядаються як першопричина психологічних криз як на рівні конкретного індивіда, так і на загальному рівні.

Причинами напруження такого роду бувають вродженими та надбаними. Вони поділяються на три основні види: істерію, неврастенію та невроз нав'язливих станів. Мета їх вивчення – запобігання їх виникненню та виникненню відповідних реакцій.

Основні поняття

Невроз
Причини невротичних розладів
Істерія
Неврастенія
Невроз нав'язливих станів
Фрустрація
Агресивна реакція
Екстрапунітивна реакція
Інтрапунітивна реакція
Неагресивна реакція
Реакція виправдання
Реакція фіксації
Реакція регресії
Реакція придушення

Питання

1. Дайте визначення поняття «неврози» та наведіть причини їх виникнення.
2. Які види невротичних розладів вам відомі?
3. Які види неврозів ви знаєте? Охарактеризуйте кожен із них.
4. Як ви розумієте поняття «фрустрація»?
5. Які види психогенних реакцій людини вам відомі? Охарактеризуйте кожну з них.

Розділ 10

ЕМОЦІЇ

У контексті необхідності розгляду ефективного управління потрібно акцентувати, що аналіз життєвих ситуацій свідчить про те, що одна і та ж подія одну людину змушує хвилюватись, насолоджуватися, а іншу залишає байдужою, не викликає жодних емоцій.

Як складне і багатогранне явище сама емоційна сфера вивчається і в психології, і в менеджменті з різних сторін, проблематика досліджень досить широка.

Питання щодо виникнення і функції емоцій вивчали Ж. П. Сартр, П. К. Анохін, П. В. Якобсон та інші. Наприклад, О. С. Нікіфоров розглядає емоції, як узагальнені чуттєві реакції, що виникають у відповідь на різноманітні за характером екзогенні (ті, що виходять із власних органів і тканин) сигнали, що обов'язково спричиняють певні зміни у фізіологічному стані організму. К. К. Платонов, на відміну від попереднього визначення, вважає, емоції відбивають певні об'єктивні відносини між предметами і явищами реального життя та потребами людини і тому в свідомості вони викликають не образ предмета, а переживання. Вченим П. В. Симоновим емоції віднесені до людських потреб. На його думку, емоції – це відображення мозком людини і тварини якоїсь актуальної потреби людини (її якості й величини) і вірогідності (можливості) її задоволення, яку мозок оцінює на основі людського і раніше набутого індивідуального досвіду.

Емоції – це психічне відображення у формі переживання життєвого смислу явищ і ситуацій. В емоційних переживаннях відбивається життєва значущість інформації. Якщо предмети чи явища задовольняють потреби людини або полегшують задоволення їх, то в неї виникають позитивні емоції, якщо ні – негативні.

Щодо емоцій, то за впливом на життєдіяльність всі емоції поділяються на дві групи:

- стенічні, що підвищують життєдіяльність організму і дієздатність людини;
- астенічні, що пригнічують дієздатність людини, знижують енергію суб'єкта.

Добре організованому виробничому процесу притаманні стенічні емоції в певних умовах і в окремих працівників можуть виявлятись і астенічні емоції. Емоційний тонус і переважання стенічних або астенічних емоцій може закономірно виявлятися в найрізноманітніших видах діяльності, іноді перетворюючись в особистісну й характерологічну рису працівників.

Розрізняють прості (нижчі) та складні (вищі) емоції. Прості (нижчі) – переживання, пов'язані із задоволенням або незадоволенням фізіологічних потреб.

Характерна ознака складних емоцій полягає у тому, що вони виникають у результаті усвідомлення об'єкта, що викликав їх, розуміння їхнього життєвого значення.

Емоції можуть істотно впливати на процес діяльності. Переживання життєвого змісту явищ і властивостей світу, або емоцій, – необхідна передумова людської *активності. Емоційні процеси забезпечують передусім енергетичну основу діяльності, є її мотивами*. Емоції визначають якісну і кількісну характеристику поведінки. Вони також забезпечують селективність сприйняття – вибір об'єктів середовища, які впливають на людину і мають для неї значення.

Світ емоцій людини багатогранний. Звичайно, емоцій стільки, скільки ситуацій, в яких перебуває особистість. Слід розрізняти три пари найбільш простих емоційних переживань:

- задоволення – невдоволення;
- напруга – вирішення;
- збудження – заспокоєння.

Емоції задоволення (приємного переживання) або невдоволення (неприємного переживання) біологічно розвивались як відображення зв'язку організму з зовнішнім середовищем і встановленням у процесі цього зв'язку вимог, які людина ставить до оточуючого середовища. В основі найпростіших емоцій лежать безумовні рефлекси.

Більш складні переживання «приємного» і «неприємного» розвиваються у людини по принципу умовних рефлексів, як почуття. Емоції задоволення – невдоволення, що супроводжують виконання будь-яких дій, відіграють основну роль у перетворенні їх у звичку.

Звичайно, в жодному з переживань працівників не доводиться зустрічатись тільки з однією із зазначених емоцій, але бачити їх дуже корисно для розуміння їх емоційного життя.

Під час емоційних переживань людина може перебувати в сильному напруженні, збудженні або ж у спокійному стані.

У людини, яка відчуває, наприклад, скорботу, гнів, радість, інші емоційні переживання, відбуваються різні зміни не лише в діяльності внутрішніх органів, а й у зовнішньому вигляді (міміка, пантоміміка тощо). Змінюється вираз обличчя, голос. Через виразні рухи і дії, як правило, розкривається почуттєва сфера особистості.

Менеджеру, особливо для його професійного успіху, дуже важливо за виразом обличчя навчитися визначати переживання працівника.

У житті людини виявляються різноманітні емоційні переживання, які різняться за специфікою плину і впливу на її діяльність – це страх, настрій, пристрасть, афект тощо.

Страх – емоція, що виникає в ситуаціях загрози біологічному або соціальному існуванню людини і спрямована на джерело справжньої або уявної небезпеки. Індивід у психологічному стані страху, як правило, змінює свою поведінку. Страх у людини викликає депресивний стан, неспокій, прагнення уникнути неприємної ситуації, іноді паралізує її діяльність. Якщо джерело небезпеки є невизначеним або неусвідомленим, стан, що виникає, називається *тривогою.* Під впливом страху в людини виникають вегетативні дисфункції, з'являється своєрідний вираз обличчя. У випадках, коли страх досягає сили панічного страху, жаху, він здатний нав'язати стереотипи поведінки (втеча, заціпеніння, захисна агресія). Неадекватні реакції страху спостерігаються при різних психічних захворюваннях (фобії).

Настрій – відносно тривалий, стійкий психічний стан помірної або слабкої інтенсивності, що виявляється як позитивний або негативний емоційний фон психічного життя індивіда. Настрій може бути радісним або сумним, бадьорим або пригніченим. Джерелом виникнення того чи іншого настрою є, як правило, стан здоров'я або становище людини серед людей. Разом з тим настрій, у свою чергу, впливає на ставлення людини до свого оточення: неоднаковим воно буде у радісному настрої і, наприклад, у пригніченому.

Пристрасть – це сильне, стійке всеохоплююче почуття, яке домінує над іншими спонуками людини і призводить до зосередження на предметі пристрасті всіх її сил і поривань. Причини формування пристрастей різні. Вони можуть визначитися усвідомленими ідейними переконаннями, виходити з тілесних потягів. Пристрасть нерідко є

рушійною силою великих справ, подвигів, відкриттів. Наприклад, у медицині багато прикладів, коли заради врятування людини, з метою вивчення тяжких захворювань та розробки методів боротьби з ними лікарі проводили досліди на собі.

Афект – сильний і відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин; характеризується яскраво вираженими руховими виявами та змінами у функціях внутрішніх органів.

Розрізняють фізіологічний і патологічний афекти. У стані *фізіологічного афекту* людина, незважаючи на потрясіння, що виникло раптово, здатна керувати своєю діяльністю або контролювати її. Цей афект виникає як реакція організму на сильний і несподіваний подразник. *Патологічний афект* здебільшого спричиняється відносно слабким подразником, наприклад незначною образою.

З точки зору психології усе розмаїття підходів до співробітництва менеджера та працівника можна звести до чотирьох головних компонентів:

а) підтримка;

б) розуміння;

в) повага;

г) співчуття.

Підтримка – одна з найважливіших умов правильних взаємин менеджера та працівника. Підтримка у цьому випадку означає прагнення менеджера бути корисним для працівника. Одначе це не означає, що менеджер повинен взяти на себе всю відповідальність за виконання роботи і настрій працівника. Тут повинні допомагати й інші члени колективу, а у разі наявності потреби – і родина, близькі, друзі працівника. Однак головні ресурси, вірогідно, приховані у самому працівнику, їхнє повне розкриття й використання стане можливим, якщо працівник усвідомить: менеджер прагне допомогти, а не намагається примусити. Таким чином, він відповідає за моральну підтримку працівника, – активізує роль останнього у виробничому процесі.

Ефективність цих заходів насамперед залежить від самого бажання працівника оговтатися і, нарешті, від його впевненості в успіху. Згода працівника на активну участь у виробничому процесі провіщає сприятливий результат.

Розуміння працівника з боку менеджера – це підґрунтя, на якому закріплюється довіра, адже працівник переконується, що його скарги зафіксовані у свідомості менеджера і він їх активно осмислює. Розуміння може бути виражене і невербальним шляхом: поглядом, кивком голови тощо. Тон та інтонація здатні демонструвати як порозуміння, так і відстороненість, незацікавленість. Якщо працівник переконується у нерозумінні і небажанні зрозуміти, то він автоматично перетворюється з помічника менеджера на його супротивника. Невиконання рекомендацій менеджера може бути єдиною ознакою того, що працівник не впевнений у зацікавленості менеджера його конкретним випадком, у його бажанні вникнути в ситуацію і розібратися професійно. Взаємини менеджера і працівника заходять у безвихідь.

Повага передбачає визнання цінності працівника як індивіда і серйозності його тривог. Йдеться не тільки про згоду вислухати людину, головне – продемонструвати, що її слова є вагомими для менеджера: необхідно визнати значущість подій, які мали місце в житті працівника, і особливо тих, що становлять інтерес з погляду менеджера-професіонала.

Доцільно буває похвалити працівника за терпіння, за скурпульозне виконання ваших розпоряджень. Якщо працівник показав вам результати своїх звітів, діаграми тощо, покажіть, наскільки корисною виявилася ця інформація, тоді у такий спосіб виникне позитивний зворотний зв'язок.

Однією з найнебезпечніших і деструктивних звичок менеджера є здатність до принизливих зауважень щодо своїх працівників. Працівник, який випадково почув, як менеджер насміхається з нього у колі друзів, мабуть, ніколи цього не забуде і не пробачить. Аналогічна ситуація може виникнути під час збирання інформації щодо формування якогось нового звіту, коли менеджер постійно робить зауваження з приводу неточних висловлювань (формулювань) працівника, супроводжує зауваження відповідною незадоволеною мімікою обличчя, «нервовими» рухами рук.

Співчуття – ключ до співпраці між менеджером та працівником. Необхідно вміти поставити себе на місце працівника, подивитися на світ його очима. Співчуття – це певною мірою своєрідна екранізація (поглинання) почуттів іншого на свою духовну сферу. Співчувати – значить відчувати іншого всім своїм єством. Співчуття починається з факту нашої присутності, інколи мовчазної, з очікування, коли працівник заговорить.

Менеджер повинен терпляче вислухати працівника, навіть коли він повторюється. Співчуття можна висловити досить просто, поклавши руку на плече працівника, що створює певний позитивно-емоційний настрій, на якому можна будувати взаємодовіру. Одначе таке ставлення до хворого зовсім не означає «переходу на особистості», «панібратства» або «вседозволеності». Дистанція між менеджером та працівником повинна завжди витримуватись, що на певному часовому відрізку взаємин буде гарантувати менеджеру збереження свого авторитету й гідності.

Звичайно, часом мають місце і порушення емоцій. Патологічна зміна емоцій виявляється по-різному: депресією, апатією, емоційною лабільністю тощо.

Депресія – афективний стан, що характеризується негативним емоційним фоном. Супроводжується пригніченим настроєм, розумовою і руховою загальмованістю. Особи, які перебувають у депресивному стані, охоплені почуттями неприємного характеру, в усіх подіях вбачають лише негативні відтінки.

При порушенні емоцій особливої уваги потребує депресія. Особи, що перебувають у стані депресії, прагнуть до самотності, рухова і психічна діяльність їх загальмована. Часто в таких осіб можуть виникати суїцидальні думки і спроби, тому їх не можна випускати з поля зору.

Маніакальний синдром – це стан, протилежний за емоційним фоном депресії. Характеризується стійким підвищенням настрою, надмірною рухливістю і прискореним темпом розумової діяльності.

При маніакальному стані хворі рухливі, гомінливі, розгальмовані, тому порушують режим, створюють труднощі для оточення, в тому числі і для інших працівників.

Так, *ейфорія* означає піднесений настрій, стан вдоволення і безтурботності, що не відповідає об’єктивним обставинам.

Дисфорія – пригнічений настрій, що характеризується дратівливістю, озлобленістю, похмурістю, підвищеною чутливістю до дій оточуючих, схильністю до вибухів агресії.

Амбівалентність почуттів – неузгодженість, суперечливість кількох емоційних ставлень до певного об’єкта, що їх відчуває людина одночасно.

Апатія – стан, який характеризується емоційною пасивністю, байдужістю, спрощенням почуттів, відсутністю інтересу до навколишніх явищ, подій та послабленням спонук. Цей стан іноді виникає внаслідок деяких органічних уражень головного мозку, слабоумства, а також тривалого соматичного захворювання. Перелічені зміни емоцій характерні для осіб, хворих на шизофренію.

Спостерігаються й інші хворобливі зміни емоційного стану, такі, як *дратівливість*, *інфантилізм* (дорослий хворий нагадує своєю поведінкою дитину), *нездатність стримувати емоції* — перехід від сміху до ридання, постійний безпричинний гнів.

Аналіз психологічної літератури дозволив встановити, що ряд вчених не розрізняють специфіки емоцій і почуттів, тому визначають їх як синоніми. Емоціями або почуттями називаються своєрідні переживання, що відтворюють ставлення людини до предметів оточуючого світу (Н. Д. Левітов), переживанням людиною свого ставлення до дійсності (Т. І. Єготов), психічні стани, що відображають суб'єктивні відношення індивіду до оточуючого середовища і самого себе (В. Я. Семке). Проте, останнім часом психологи виступають проти ототожнення емоцій з почуттями і дотримуються думки про те, що емоції поняття, ближчі до потреб, а почуття – ближчі до переживань. Почуття є складною формою відображення, властивою тільки людині, що узагальнює емоційне відображення й поняття. Вони відображають ставлення предметів і явищ до вищих потреб і стимулів діяльності людини як особистості (К. К. Платонов). Почуття, до структури яких входять і емоції, і поняття, соціально зумовлені й історично сформовані. Вони відображають певні суспільні відносини і тому загальні для всіх видів діяльності, в тому числі й естетичної. До них належать: радість від діяльності, любов до неї, задоволення, естетичний інтерес, тощо.

Якщо емоції регулюють взаємовідносини людини як організму із середовищем, то почуття регулюють її відносини як особистості з іншими людьми, з суспільством.

Почуття поділяються на:

- моральні – ставлення однієї людини до інших людей, до справи, до діяльності, до себе, патріотизм, віра, тощо;
- інтелектуальні або пізнавальні – виражаються в допитливості і цікавості, подиві й ваганні, впевненості й сумнівах, у зацікавленості новим і його боязні;
- естетичні – це почуття краси або, навпаки, потворного, брутального; почуття величі або низькості, непристойності; почуття трагічного і комічного; естетичні почуття тісно пов’язані з моральними.

Для того щоб жити, люди повинні задовольняти різноманітні потреби. Іншими словами, потреба – це необхідність людини в певних умовах життя і розвитку. В. В. Богословський стверджує, що почуття підштовхують людину до активності. Щоб жити люди створюють і розвивають матеріальні й духовні цінності. Потреби впливають на переживання, мислення й волю людини. В зв’язку із задоволенням чи незадоволенням потреб, залежно від способів і засобів їх задоволення людина переживає емоції напруженості або заспокоєності, задоволення чи невдоволення.

Потреби основна збуджуюча сила пізнавальної та практичної діяльності людини. Згрупувавши потреби, можна виділяють матеріальні, духовні й суспільні потреби. В основі такої класифікації принцип спрямованості особистості на той чи інший об’єкт. І духовні, і біологічні потреби мають як мінімальний, життєво необхідний для людини рівень задоволення, так і більш високий, життєво не необхідний.

В ідеалах людини знаходять найбільш завершене з точки зору конкретної особи вираження її інтересів, мети її розуміння прекрасного. Істина, добро, краса – три складові ідеалу. В усі віки в цих словах втілювалось уявлення про вищі духовні цінності.

Істина це правильне знання, відповідність поняття предмету. Теоретико-пізнавальне розуміння істини доповнюється практично-предметним. Предметна істина – втілене благо. Істину слід не тільки побачити, а й здійснити. Людині потрібна не тільки соціальна програма, а й ідеал, особистий, повсякденний, щось непорушне, як закони моралі. Фундаментом для такого ідеалу можуть стати зразки людяності, самовідданості.

По-перше, ідеал – це високий зразок, висока мета (Н. І. Кондаков). По-друге, ідеал – досконалість, що виходить за межі реального (О. В. Гулига). Ідеалізувати значить представити щось краще, чим воно є насправді.

Ідеал трактується матеріалізмом як висока програма реальної суспільної діяльності (соціальний ідеал), як високий зразок поведінки (моральний ідеал) і як висока краса (естетичний ідеал). Разом з тим такий підхід до ідеалу не зняв проблеми мрії і фантазії в ідеалі. У людини повинен бути особистий ідеал, щось високе, надземне – певний яскравий вражаючий образ.

В ідеалах людини знаходять найбільш завершене з точки зору конкретної особи вираження її інтересів, мети, її розуміння прекрасного.

Про вихованість особистості крім свідомості й інтелекту свідчать також здібності. В психології поки ще немає єдиного розуміння здібностей. Але найчастіше їх визначають як синтез властивостей особистості, що відповідає вимогам діяльності й забезпечує досягнення в ній (С. Л. Рубінштейн, Б. Г. Ананьєв, В. М. Мясищев, О. Г. Ковальов, Г. С. Костюк). За своєю структурою здібності бувають простими, елементарними і складними (К. К. Платонов). *Здібності проявляються, формуються й розвиваються тільки у відповідній діяльності*. Специфіка діяльності визначає, які властивості необхідні для її опанування й успішного виконання. Крім того розрізняють здібності спеціальні (наприклад до літератури чи музики) і загальні. Серед загальних здібностей називають найчастіше форми відображення або розумові здібності (сприйняття, мислення, фантазія, пам’ять, воля), що виявляються у всіх видах людської діяльності.

Резюме

Емоційна сфера вивчається і в психології, і в менеджменті. Емоційні процеси забезпечують енергетичну основу діяльності. Діяльність людини супроводжують емоційні переживання, які спричиняють прямий чи непрямий вплив на неї. Вони можуть бути як позитивними, так і негативними, стенічними й астенічними. Серед найпоширеніших впливів виділяють страх, настрій, пристрасть, афект. При цьому для роботи менеджерові доцільно володіти знаннями та розрізняти три пари найбільш простих емоційних переживань з метою максимально ефективного співробітництва менеджера та працівника.

Відтак, сучасному менеджеру необхідно бути обізнаним як із самим поняттям «емоції», так і з їх різновидами. А також відрізняти емоції від почуттів. Адже професійний менеджер має завжди відчувати емоційний стан та визначати переживання працівників з метою досягнення необхідного рівня ефективності діяльності.

Основні поняття

Емоції
Позитивні та негативні емоції
Стенічні й астенічні емоції
Задоволення – невдоволення
Напруга – вирішення
Збудження – заспокоєння
Страх
Тривога
Настрій
Пристрасть
Фізіологічний і патологічний афект

Підтримка
Розуміння
Повага
Співчуття
Депресія
Маніакальний синдром
Ейфорія
Дисфорія
Амбівалентність почуттів
Апатія
Дратівливість
Інфантилізм
Нездатність стримувати емоції
Моральні, інтелектуальні й естетичні почуття
Ідеал

Питання

1. Що таке емоції? Визначить причини виникнення позитивних і негативних емоцій.
2. Як поділяються емоцій за впливом на життєдіяльність людини?
3. Визначте та охарактеризуйте основні пари найбільш простих емоційних переживань.
4. Які зміни відбуваються у людини, яка відчуває різні емоційні переживання?
5. Охарактеризуйте основні емоційні переживання за специфікою плину і впливу на діяльність людини.
6. Чим відрізняється фізіологічний від патологічного ефекту?
7. Які головні компонентів виступають запорукою успіху співробітництва менеджера та працівника?
8. Які існують прояви патологічних змін емоцій?
9. Яка Ваша думка, які заходи повинен провадити менеджер, щоб забезпечувати безпечний рівень емоційності?
10. Визначте, чим емоції відрізняються від почуттів?
11. У чому виражаються моральні, інтелектуальні та естетичні почуття?
12. Що становить сутність поняття «ідеал», як Ви його розумієте?

Розділ 11

СТРЕС ТА МІНІМУМ СТРЕСУ

Стрес – психічна реакція, особливий стан людини в період «переходу», пристосування до нових умов існування, емоційний стан організму; він виникає у напружених обставинах. У стресовому стані людина припускається помилок при розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (отримання, пам’ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність реакцій,

дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Тільки міцно сформовані навички і сталі звички можуть залишитися без змін. Люди в умовах стресу, як правило, розгублюються, проте в окремих випадках у них виникає здатність до підсилення розумової діяльності, виявляються стенічні емоції, мобілізується воля.

Зростаюча урбанізація, індустріалізація, прискорення темпів життя й інші чинники викликали в житті масу явищ, так званих стресів, вплив і прояв яких виявляється у специфічних реакціях організму. Загальна властивість останніх – надмірна активізація фізіологічного апарату, відповідального за емоційне збудження під час появи неприємних або загрозливих явищ. За видами впливу на людину стреси можна розподілити таким чином.

1. Системні стреси – відображають напругу переважно біологічних систем. її спричинюють отруєння, запалення тканин тощо.

2. Психічні стреси – що виникають у будь-яких випадках виливів, які залучають у реакцію емоційну сферу.

Стрес – це явище, із яким людина стикається постійно. Незначні стресові ситуації нешкідливі для людини. Шкідливим є надмірний стрес, який характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням. *Психологічні прояви стресу* включають роздратованість, утрату апетиту, депресію і знижений інтерес до міжособистісних стосунків. *Фізіологічні прояви стресу* – це виразки, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит.

Стрес може бути спричинений чинниками, які пов’язані і з працею, і з діяльністю організації, і з подіями в особистому житті індивідуума.

Зростання інтенсивності праці, скорочення часу на спілкування, заміна людського спілкування «комп’ютерним», підвищення відповідальності працівників за наслідки ухвалених рішень та інші подібні явища створюють умови для розвитку хронічних форм стресу. Кількість чинників, які призводять до стану стресу, сьогодні досить велика. Вони так часто виникають, що працівники стають піддаваними атаці тривожними сигналами, і стресова ситуація стає перманентною. Сучасне життя з кожним днем дедалі відчутніше порушує механізм, який склався, відносин людини з оточуючим світом. Шуми, запахи, загазованість та інші явища змінної екологічної обстановки – усе це беззаперечливі стимулятори стресів.

Існують такі основні симптоми хронічного стресу: безсоння, грудний біль, кашель, сексуальна незадоволеність, емоційний дисбаланс. Частими виявами стресу є також хронічна втома і надмірна маса тіла (у стресових ситуаціях люди починають постійно вживати їжу).

Найпоширенішою і зрозумілою причиною стресу в організаціях є перевантаження або, навіть, надмірно мала завантаженість роботою.

Другою причиною є конфлікт ролей, який виникає, коли до працівника висуваються суперечливі вимоги, або порушується принцип єдиноначальності (працівники одержують розпорядження, що суперечать одне одному).

Третій чинник – невизначеність ролей, тобто ситуація, коли працівникові важко зрозуміти, що від нього вимагається.

Четвертий чинник – наукова робота. Крім зазначених чинників, стрес може виникнути внаслідок незадоволених «фізичних» умов праці, що можуть виявлятися у відхиленні температури приміщення, поганому освітленні чи надмірному шумі.

Праця становить основний аспект життя більшості людей, однак життєдіяльність людини тільки нею не обмежується. Причини багатьох стресових ситуацій доволі часто виникають поза роботою — в родині чи в ширшому соціальному середовищі. До таких причин належать: смерть близьких, розлучення з дружиною (чоловіком), хвороба чи

серйозне тілесне ушкодження, укладення шлюбу, звільнення з роботи, відновлення стосунків із дружиною (чоловіком), передпенсійний вік, вагітність, сексуальні проблеми, ремонт житла, народження дитини, фінансові проблеми, перегляд особистих звичок, зміна місця проживання та інші чинники.

Як видно, вищезазначені чинники, які спричинюють стресовий стан особистості, в своїй більшості перебувають у сфері родинних стосунків. Отже, міцна родина, затишна родинна обстановка, міцна домашня основа – це запорука зниження ризику стресових станів у працівника. Проте, істотну роль у зниженні стресового ризику працівників також відіграє поведінка і ставлення до працівника його керівника.

Результати досліджень свідчать, що керівник має владу над підлеглими не тільки у «фізичному розумінні», а й над їхніми почуттями. Ефективний керівник своєчасно помічає наявність проблем у підлеглого, в тому числі у сімейному житті, і намагається допомогти їх йому вирішити. Крім того, керівник може виступати у вигляді буферного механізму, захищаючи співробітника від зайвих проблем. Наприклад, якщо в організації назрівають зміни у вищих ешелонах керівництва, не завжди потрібно, щоб підлеглий знав про них до того, як це відбудеться. Або, якщо працівник зациклився на будь-якій проблемі, начальник може на певний час дозволити відкласти цю проблему для вирішення інших питань.

Уникнути стресового стану можна, додержуючись таких рекомендацій:

1. Необхідно розробити систему пріоритетів у роботі, оцінивши всі види робіт, таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час».

2. Потрібно вміти сказати «ні», коли досягається межа, за якою вже не можливо взяти на себе роботу. У разі висування суперечливих вимог із приводу роботи, необхідно влаштувати нараду із зацікавленими особами.

3. Також необхідно щодня відводити час для відпочинку. Під час нього розслаблятись і думати про приємне.

До інших способів зниження вірогідності виникнення стресу відносять додержання режиму раціонального харчування, підтримування себе у відмінній фізичній формі відповідними вправами, досягнення загальної рівноваги у житті.

Менеджер, орієнтований на досягнення високої продуктивності і низького рівня стресу у підлеглих, повинен створити для цього певні передумови. До їх числа належать:

- вибір обсягів і типів робіт для підлеглих відповідно до їхніх потреб, нахилів та здібностей;
- надання підлеглим прав на відмову від виконання будь-якого завдання, якщо у них для цього є обґрунтовані підстави;
- чітке визначення зон повноважень, відповідальності і виробничих очікувань для співробітників та системи винагород за ефективну працю;
- використання стилю лідерства у взаємовідносинах із підлеглими.

Посилюють «стресовість» сучасної ситуації ріст не лише частоти, а й тривалості впливу негативних чинників. Психіатр з Атланти Дж. Роу вважає, що сучасний темп прийняття рішень став настільки високим, що у керівників не залишається часу, щоб розслабитися та відпочити. Сьогодні люди стали жертвами хронічного безперервного стресу. Негативність цього явища виражається як у зниженні продуктивності праці, так і в прогулах і швидкому зростанні медичних витрат. Десятки компаній починають вживати заходи щодо зниження рівня стресу на робочих місцях. Відкриваються курси працівників «з боротьби зі стресом», які надають їм найрізноманітнішу допомогу (від групових консультацій до гіпнозу).

Особливо схильні до стресу дві категорії працівників. Одна з них – немолоді керівники, які роками чекали, що компанія про них потурбується, але один раз відчули, що вони більше не потрібні. Ритм життя кардинально змінюється, і виявляється, що люди, які присвятили все своє життя одній фірмі, вимушені шукати для себе нову роль. Друга категорія – це досить молоді «вільнонаймані» менеджери. У них постійний дефіцит часу. Тому вони часто сімейне життя приносять у жертву мобільності і кар'єрі, щоб закріпити свій стан. Не позбавлені стресу і ті працівники, які успішно просуваються по службі. Більшість кар'єристів за своєю суттю нещасливі, і чергові досягнення по службі лише поглиблюють той стан напруженості, в якому вони перебувають.

Дедалі наполегливіше постає питання щодо можливості зведення стресу до мінімуму ще до того, як він підірве моральний дух і здоров'я людини. Намагаючись зберегти свої кадри, іноземні корпорації давно зробили ставку на боротьбу зі стресом і запобігання йому. Працівників навчають методам профілактики стресових станів. Розгортаються широкі програми «гарного самопочуття». Вони складаються з коротких лекцій, які читають в обідню перерву і з яких працівники дізнаються, де краще харчуватися, ефективніше розподіляти свій час, як кинути палити тощо. Найбільшу ефективність дають програми, які передбачають виявлення конкретних джерел стресу, розробку різних підходів до їх мінімізації або ліквідації. Компанії витрачають чималі кошти на дослідження психологічних проблем, вияв стрес-факторів, їхню ліквідацію, на поліпшення душевної рівноваги у своїх працівників. Випускається велика кількість найрізноманітніших препаратів, технічних засобів релаксації. Одна з технічних новинок у сфері боротьби зі стресами – «синхроенерджайзер». Ця машина, встановлена в нью-йоркському «Заспокійливому центрі», здатна принести миттєве заспокоєння тим, у кого немає часу на застосування триваліших процедур. Машина обслуговує одночасно 32 особи і, за твердженням спеціалістів, помітно знижує стан стресу за допомогою світового і звукового впливу. Виробляються і «синхроенерджайзери» індивідуального користування.

Важлива увага в програмах приділяється підвищенню культури саморегуляції, методикам релаксації, пропаганді здорового образу життя. Розглянемо ряд найяскравіших прикладів із різних програм. Перше, що рекомендується людині при появі психічної напруги, – це зайнятися собою, провести «внутрішню інвентирізацію актуальних проблем», тобто виявити причини стресу. Потім максимально об'єктивно оцінити, що можна реально зробити для їх усунення. Далі письмово викласти перелік усіх причин, що породжують стрес і напроти кожної викласти умову, яка даватиме змогу їх контролювати або ж нейтралізувати. Природно, що перед цим необхідно ознайомитися хоча б з основними правилами боротьби зі стресом.

Одним із дієвих засобів рекомендується біг, – якщо печерна людина надавала перевагу «втечі» від стресу, то чому б це не робити і сучасним людям. Медицина стверджує, що фізичні тренування, які проводяться систематично, значно підвищують стійкість до стресу. Психічну напругу знижують і заняття будь-яким видом мистецтва, перебування на природі, спілкування зі свійськими тваринами. Виявляється, сміх також є дієвим засобом боротьби зі стресом. За твердженням Анрі Рубінштейна, автора книги «Психосоматика сміху», одна хвилина сміху дорівнює сорока п'яти хвилинам гімнастики або фізичних тренувань, тобто сміх – це легкодоступний, чудовий антистресовий засіб. Відкрита антистресова функція сміху активно застосовується в американській і шведських клініках, де відкриті кабінети «сміхотерапії». «Ліки» для цих кабінетів постачає спеціально створена компанія, її продукція – відеокасети із суворим дозуванням порцій сміху. Не відстає і телебачення. Цілі канали віддані під лікувальні розважальні

програми, їх транслюють у санаторіях і лікарнях. Внаслідок проведених заходів значно успішніше відбувається боротьба з хронічними захворюваннями.

Виходячи з вищевикладеного, можна встановити, що ідеальним є такий стан, коли продуктивність перебуває на найвищому рівні, а стрес – на найнижчому. Щоб досягти цього, керівники повинні навчитися справлятися зі стресом, долати його у них самих. Люди, які страждають від надмірного стресу на роботі, можуть використовувати такі методи.

1. Розробити систему пріоритетів у своїй роботі. Оцінити свою роботу таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше на цьому тижні» і «зробити, коли буде час».

2. Навчитися казати «ні», коли досягнете межі, після якої вже не зможете взяти на себе більше роботи. Пояснити керівнику, що розумієте важливість завдання. Потім описати конкретні пріоритети роботи, над якими у даний час працюєте. Якщо він наполягатиме на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу необхідно відкласти до завершення нового завдання.

3. Налагодьте особливо ефективні і надійні стосунки з вашим керівником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть керівника поважати ваші пріоритети, ваше робоче навантаження і давати обґрунтовані доручення.

4. Не погоджуйтеся з вашим керівником чи будь-ким, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги «тягнутимуть» в іншому напряму. Попросіть зібрати засідання з усіма зацікавленими сторонами, щоб з’ясувати питання. Не займайте обвинувачувально-агресивної позиції; просто поясніть, які конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги.

5. Повідомляйте керівнику або працівникам, коли ви відчуваєте, що очікування або стандарти оцінки не визначені (невизначеність ролей). Скажіть, що ви трохи невпевнені відносно низки конкретних, пов’язаних із завданням, питань, і хотіли б мати можливість обговорити ці питання з ними.

6. Обговоріть відсутність інтересу до роботи з керівником. При цьому врахуйте, що не слід входити у становище того, хто жаліється. Поясніть, що ви прибічник виконання роботи, яка потребує необхідної віддачі сил, і хотіли б мати можливість брати участь в інших видах діяльності.

7. Знайдіть час кожного дня для відключення і відпочинку. Зачиняйте двері на 5 хвилин щоранку, піднімайте і обпирайте на що-небудь ноги, повністю розслабляйтеся і викидайте роботу з голови. Звертайтесь до приємних думок або образів, щоб освіжити мозок. Виходьте час від часу з офісу, щоб змінити обстановку або хід думок. Не обідайте на робочому місці і не затримуйтесь надовго після того, як вже слід йти додому або займатися іншою роботою.

Щоб управляти іншими, досягаючи при цьому високої продуктивності праці і низького рівня стресу, пропонується роботи наступні дії:

1. Оцініть здібності, потреби і нахили працівників і спробуйте вибрати обсяг і тип роботи для них, які відповідають цим чинникам. Щойно вони продемонструють успішні результати при виконанні цих завдань, підвищуйте їм робоче навантаження, якщо вони того бажають. У належних випадках делегуйте повноваження і відповідальність.

2. Дозволяйте працівникам відмовлятися від виконання якого-небудь завдання, якщо у них є для цього достатньо обґрунтовані підстави. Якщо необхідно, щоб вони виконали це завдання, поясніть, чому це треба, і встановіть пріоритети в їх роботі, щоб дати необхідний час і ресурси для виконання додаткового завдання.

3. Чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальності і продуктивних очікувань. Використовуйте двобічну комунікацію й інформацію працівників.

4. Використовуйте стиль лідерства, що відповідає вимогам даної ситуації.
5. Забезпечте кожному винагороду за ефективну роботу.
6. Виступайте в ролі наставника, розвиваючи здібності працівників й обговорюючи з ними складні питання.

Резюме

Сучасний менеджмент розглядає поняття стресу як реакцію людського організму на певні події: організаційного та позаорганізаційного характеру. З цієї точки зору, незначні стреси виступають природною складовою у діяльності людини, а надмірні – носять шкідливий характер.

Проте, і в першому, і в другому випадках необхідно бути обізнаним у першопричинах виникнення стресів. Адже професійний керівник завжди помічає проблеми своїх працівників.

Для уникнення появи стресів слід дотримуватись існуючих базових рекомендацій або впровадити власні, нові та створювати для цього необхідні передумови. Крім того, необхідно пояснювати працівникам методи профілактики стресових станів та розкривати питання культури саморегуляції, релаксації, тощо. Це дозволить звести стрес до мінімуму.

Основні поняття

Стрес
Види стресів
Причини стресів
Уникнення стресового стану
Категорії працівників, схильних до стресу
Мінімум стресу
Засоби та методи боротьби зі стресом

Питання

1. Що таке стрес? Визначить причини виникнення стресу.
2. Як поділяються стреси за видами впливу на людину?
3. Яку місію несе керівник у визначенні стресового стану підлеглих?
4. Визначте шляхи уникнення стресового стану.
5. Які категорії працівників найбільше схильні до стресу?
6. Визначте шляхи мінімізації стресу.
7. Які методи запобігають виникненню надмірного стресу?
8. Які дії має робити менеджер, щоб досягати високої продуктивності праці і низького рівня стресу?

Розділ 12

НЕЙРОЛІНГВІСТИЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) – це створення багатовимірної моделі структури та функцій досвіду людини. В основі НЛП – сенсорна дія терапевта на клієнта з метою створення в останнього нових, раціональніших програм поведінки та дій. Ці програми закріплюються в мозку людини на нейронному рівні та є основою його нового досвіду. Психотерапія такого типу – це психотерапія образу (від англ. *image* – образ) за допомогою слова. Тому дана психотерапія розшифровується, і як терапія образу, і як нейролінгвістичне програмування. Але узагальнено можна сказати, що це – *теорія слова*, що сприяє успішній діяльності людини.

Наведемо деякі дані з історії НЛП. Ця теорія з'явилась наприкінці минулого століття в університеті Санта-Круз у США. Його засновниками були Дж. Гріндер, на той час асистент кафедри лінгвістики, і Р. Бендлер – студент психологічного і математичного факультетів, який до того ж цікавився психотерапією. Ці вчені у своїх дослідженнях намагалися «змоделювати» діяльність трьох психотерапевтів, які на той час уже отримали міжнародне визнання. Ними були Ф. Перлз, талановитий психотерапевт, засновник гештальт-терапії, В. Сатир, провідний спеціаліст у галузі сімейної медицини, яка змогла розібратися у низці, здавалося б, не вирішуваних проблем у сфері міжособистісних стосунків, і М. Еріксон, всесвітньо відомий гіпнотерапевт, засновник сучасної гіпнотерапії.

Мета, яку поставили перед собою Дж. Гріндер і Р. Бендлер, полягала у тому, щоб відтворити ті моделі спілкування, якими користувалися ці відомі вчені, з метою їх подальшого використання у роботі із пацієнтами. Результатом цього початкового етапу досліджень стала не стільки цілісна теорія предмета, скільки деякий набір технік, що почав використовуватися для підвищення ефективності спілкування, оптимізації процесу навчання, а також для особистісного вдосконалення у різних галузях. Наступний вагомий внесок у справу розвитку НЛП був зроблений Г. Бейтсоном, британським антропологом, який також багато працював у сферах психотерапії, кібернетики і біології. І хоча спочатку у дослідників не було наміру розробляти ще один самостійний метод терапії, НЛП почало доволі швидко розвиватися, пропонуючи людям різні схеми досягнення успіху і досконалості у найрізноманітніших сферах діяльності.

В Україні широко відома діяльність у галузі НЛП талановитого лікаря-психотерапевта А. Кашперовського, але, оскільки це стосується спеціальної медицини, ми посилаємося на популярні наукові постулати активізації праці через психічне удосконалення людини, що опубліковані у роботах Г. Алдера, Р. Бендлера і Дж. Гріндера, В. М. Розіна та ін. [1; 2; 56].

НЛП являє собою процес прискореного навчання і перенавчання, позбавлення від небажаних стереотипів поведінки, створення їх нових програм. Особливістю НЛП є те, що на клієнта жодний вплив не здійснюється, йому нічого не нав'язується. Йому просто пропонується вибір тієї чи іншої (потрібної для нього) програми, її засвоєння, закріплення на рівні стратегій роботи вищої нервової діяльності і подальше використання у повсякденному житті. Причому клієнт може (і повинен) доповнити відповідну програму своїми образами.

Базові пропозиції НЛП зводяться до непорушних постулатів. Для того щоб працювати в цій системі і досягти ефективного результату, потрібно приймати ці постулати, безумовно, не корегуючи їх, не виправляти, не додавати нічого від себе. Або не працювати у цій системі взагалі. Назвемо деякі ***початкові постулати.***

1. Карта – це не територія.

Цей образний постулат подає співвідношення суб'єктивного образу світу і самого світу в усіх його проявах. Лише прийнявши постулат, що особисте бачення світу – це ще не сам світ, можна працювати в системі НЛП. Терапія НЛП не ставить перед собою зміни цілей територій (це не її завдання). Завданням НЛП є виправлення карти, пристосування її до території. Більшість проблем, які мають люди: конфлікти, стреси, фрустрації, неврози, фобії – продукт невідповідності карти і території. Відповідно до цього постулату першочергове завдання психотерапевта – запевнити клієнта, що йдеться про різні речі, і цілеспрямованому впливу буде підлягати карта, а не територія. Згідно з цим, клієнт повинен прийти до переконання, що всі проблеми, які він має у стосунках з іншими людьми, закладені, насамперед, у ньому, а не в оточенні (у карті, а не в території). Тому для того, щоб гармонізувати ці стосунки, потрібно виявити несхожість карти та території і виправити карту. Якщо це відпочатку не буде прийнято, всі терапевтичні сеанси приречені на невдачу.

Це, безумовно, не свідчить про безперспективність роботи з подібним клієнтом, просто потрібна детальніша методика опрацювання першого кроку.

2. Свідомість і тіло – це частини однієї і тієї самої системи.

3. Весь життєвий досвід закодований у нервовій системі людини.

Даний постулат також не є неприродним. Усе, що вкладається протягом усього людського життя в знання, вміння, навички, здібності і досвід людини, не зникає безслідно. Те, що називається людською пам'яттю, має блоки оперативного використання і довготермінового зберігання. Уміння, навички і досвід, що не використовуються у повсякденній практиці, відкладаються у довготерміновій пам'яті. Зазвичай, людина не має до них доступу, – вона просто не знає його. Її свідомість не володіє формулою, за допомогою якої можна відшукати скарб неусвідомленого досвіду. Частіше свідомість, раціоналізуючи всі способи поведінки людини, навіть заважає тому, щоб використовувати людську психіку в повному обсязі, в усій її багатоманітності. Але в екстремальних ситуаціях людина може раптово згадати, зуміти зробити те, що раніше їй здавалося неможливим. Так, раптово згадуються значення іноземних слів, які, наприклад, потрапили у свідомість людини майже в дитячому віці. Таким саме чином, раптово виявляються здібності і вміння робити щось незвичайне, яке, здавалося б, раніше не зустрічалось в індивідуальній практиці. В цих екстремальних ситуаціях свідомість просто не блокує підсвідомість, відкриває їй дорогу вільного вияву.

4. Суб'єктивний досвід складається з візуальних образів, звуків, смакових відчуттів та запахів. Це – прості складові досвіду. Але саме на їх основі формуються складніші програми дій та поведінки.

5. Зміст спілкування будь-якої людини полягає в тій реакції, яку вона викликає.

Можна, безперечно, говорити і про різні сенси спілкування: конкретне, змістовне, ділове. Але в НЛП спілкування розглядається як феномен, що викликає певні реакції у людей, незалежно від того, на що спрямоване спілкування.

6. У спілкуванні між людьми не буває труднощів, невдач, поразок. Усі результати – це лише вияв зворотного зв'язку.

7. Будь-яка поведінка орієнтується на вибір найкращого варіанта з тих, що є на даний момент.

8. Будь-яка поведінка має позитивну інтенцію (намір, цілепокладання), оскільки вона адаптується до первісної території.

Згідно з цим постулатом, людина, спілкуючись з іншою, являє для останньої її територію, яку вона сама формує відповідно до власної карти. Тому, зустрічаючись у спілкуванні з іншими людьми з поганими намірами, негативною інтенцією, потрібно оцінити її передусім як спрямоване створення власної карти, за якою вона неправильно сприймається співрозмовником як ворожа їй територія. Для того щоб інтенція співрозмовника була позитивною, потрібно позитивно сформувати власну інтенцію (карту). Тоді все буде сприйматися партнером по спілкуванню як дружня територія.

9. Кожна людина володіє всіма ресурсами, які необхідні для досягнення власних цілей.

10. Загальна територія являє собою дружнє, насичене ресурсами середовище.

Постановка мети характеризує досягнення успіху, якщо виконані такі умови:

- добре сформульована мета визначена в позитивних намірах і сенсорних категоріях, які виявлені (візуальних образах, звуках, відчуттях);
- ця мета фактично досяжна;
- мета необхідна як така й у своїх наслідках;
- передбачає процедуру перевірки і різноманітність засобів її досягнення.

Людина не повинна ставити цілей для оточення. Під час спілкування терапевта і клієнта, останній сам повинен поставити собі мету. Для цього, у бесіді, він має відповісти на такі запитання:

Результат Чого я хочу досягти?

Ознаки:	Як я дізнаюсь, що досяг мети?
	Що я побачу, що відчую?
	Що я зможу зробити?
Умови	Коли для мене це необхідно?
Засоби	Чого мені бракує, щоб досягти цілі?
Обмеження	Чому я не досяг цієї мети раніше?
Наслідки:	Що відбудеться, якщо я досягну цілі?
	Що зміниться, якщо я досягну мети?
Цінність	Чи варта мета моїх зусиль?

Рапорт – специфічний термін психотерапевтичної практики. Він характеризує спеціальний тип стосунків, які складаються між психотерапевтом і клієнтом. Проте, не тільки між ними, – взагалі при будь-якій комунікації. Рапорт має такі характеристики:

1. Глибоке відчуття взаємної довіри та легкості, яке дає змогу комунікантам добре контактувати один з одним і, відтак, ефективно виконувати завдання спілкування. Рапорт – попередня умова доброї комунікації та відношень співробітництва.

2. Люди відчувають, коли вони перебувають у рапорті, але не завжди можуть встановити, як вони до нього приходять, чи що потрібно робити, якщо рівень рапорту змінюється.

3. Рапорт не можливий за умов міжособистісного конфлікту.

4. Рапорт розвивається, коли людям вдасться знайти спільну тему, спільні цінності, спільні форми виразу емоційних станів.

5. Першим кроком до досягнення рапорту є прилаштування до пози, жесту, голосу, тону, темпу і ритму мови.

6. Ефект відсутності поведінки передбачає зміну всього спектра чи окремих аспектів експресивної та вербальної поведінки.

7. Наявність доброго рапорту дає змогу ефективно керувати спілкуванням за взаємним бажанням. Зміна експресивної поведінки комуніканта, як правило, викликає зміни експресивної поведінки реципієнта, його слідування за комунікантом.

8. Для глибшого рапорту потрібне пристосування до інтересів, переконань та цінностей іншої людини.

9. Щоб досягти рапорту з іншою людиною, перш за все треба бути в рапорті із собою. Якщо у внутрішньому світі людини має місце конфлікт, досягнення рапорту з іншим неможливо або йому в цьому випадку подається суперечлива інформація, заплутані посилання.

Специфікація результату являє собою важливу характеристику роботи психотерапевта. Умови правильного формулювання результату зводяться до таких;

1. Результат сформульовано позитивно – означає те, що він повинен формулюватися в термінах того, чого хоче людина.

Позитивна мета може бути виражена у позитивному результаті й обов’язково формулюватися у стверджувальній інтенції, у стверджувальному судженні. Потрібно пам’ятати, що заперечення «ні» – не просто слово з двох літер, а визначена психофізіологічна реакція. Використання негативного формулювання результату обов’язково призведе до того, що в майбутньому виникнуть великі ускладнення щодо подолання цього обмежувально-деструктивного стану.

2. Результат повинен бути прикладений до конкретної особи і бути підконтрольним.

У відповіді на запитання «Як би ви бажали змінитись?» необхідно фокусувати увагу на тому, в чому це має виразитись, до чого призвести і за якими ознаками.

3. Результат повинен бути перевірений у категоріях сенсорного досвіду.

Ці категорії мають виступати елементом доведення, підтвердження результату. Тут необхідно отримати судження клієнта про те, що він побачить, відчує, почує, коли він досягне бажаного результату.

4. Результат повинен бути визначеним у відповідному контексті.

Тут слід отримати відповіді на питання, коли, де, за яких умов бажано досягти результату. Для кожної ситуації необхідно отримати відповідні контекстуальні ключі, що вказують на конкретні ситуації використання.

5. Результат повинен супроводжуватись побічними позитивними продуктами.

Зокрема, має бути підтвердженим те, як бажаний результат вплине на життя клієнта. Необхідно простежити, щоб жодна з переваг (або, навіть, другорядних переваг) належного стану не була втрачена.

6. Кожний результат повинен мати відповідний масштаб узагальнень.

Це просте правило визначає те, в якій галузі даний результат є бажаним, позитивним, що приносить задоволення.

7. Будь-який результат залежить від доступу до ресурсів (мобілізації волі, характеру, знань тощо).

У ході специфікації результату необхідно отримати відповідь на питання про те, які ресурси необхідні людині для досягнення бажаного результату.

8. Необхідно визначити всі перешкоди, що заважають досягненню результату.

Крім вказівок на ці перешкоди, необхідно запропонувати клієнту сформулювати їх у категоріях сенсорного досвіду (в описанні різних внутрішніх репрезентацій).

9. Специфікація мети завершується визначенням першого кроку (або перших кроків).

Для цього клієнту пропонують визначити перший крок до досягнення бажаного результату, шляхи повернення, а також альтернативні шляхи з досягнення результату.

У низці випадків специфікацію результату слід доповнити збиранням інформації, ставлячи до цього ключові запитання, пов'язані з різними напрямами нагляду за клієнтом:

Цінності: Що важливо в... ?
Чому це важливо?
Причини: Що примушує вас?
У чому причина?
Доведення: Звідки ви знаєте, що... ?
Як ви можете довести, що це вам необхідно?
Уточнення: Що ви маєте на увазі під... ?
На що ви спираєтесь?
Чи можете ви навести мені приклад?
Ефекти Що це вам дає?
Надходження і дослідження перешкод:
Що не дає вам... ?
Що відбудеться, коли... ?
Що не станеться, якщо ви не... ?

Нейрологічні рівні психотерапії передбачають виявлення та класифікацію рівнів усвідомлення. Практично для всіх людей характерна *гранична генералізація* (об'єднання) у своїх уявленнях про ставлення до світу. Ця генералізація (спілкування) виражається у твердженнях типу «Усі люди говорять неправду», «Кожна людина прагне тільки до своєї користі», «Нікому немає справи до цих проблем» тощо. Така запрограмованість на генералізацію часто є основою для групи самооцінок типу «Мені нічого не вдається», «Мені не везе», «Я така нещаслива (нещасливий)» тощо.

У роботі з клієнтом психотерапевт повинен, перш за все, позбавити його цієї генералізації, виводячи на усвідомлене ставлення до таких запитань, як:

Ідентифікація Хто є «Я»?
Цінності У що я вірю?
Ресурси, стратегії Які мої можливості?
Специфічні види поведінки, стану, ситуації
Що я (звичайно) роблю?
Середовище, територія Яке моє оточення?

Ці рівні відповідають відповідно:

- передбаченню та цілям;
- завданням;
- вирішенню та мотивації;
- управлінню;
- діям;
- реакціям.

Зазначені рівні відповідають нервовій системі в цілому, імунній та ендокринній системам, вищим функціям головного мозку, пірамідальним та мозковим утворенням, що відповідальні за рухові системи, периферійній нервовій системі, що відповідальна за відчуття та рефлекторні реакції.

Для досягнення рапорту необхідно забезпечити оптимальне використання всіх нейрологічних рівнів. Існують декілька етапів, що дають змогу досягти рапорту. В їх складі: відслідкування паттернів руху очей, знаходження ключів доступу у вербальних предикатах, калібрування сенсорних предикативів різної модальності.

Паттерни руху очей.

Практична психологія давно виявила, що для різних людей характерні різноманітні системи отримання інформації та формування образів.

Виділяють ***три типи домінант*:**

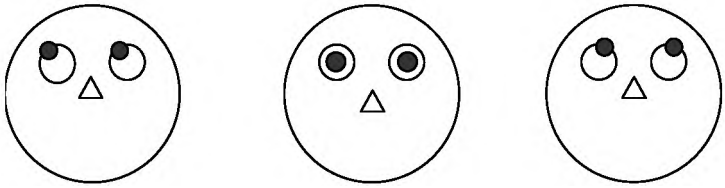
- візуальну;
- аудіальну;
- кінестичну (яка поєднує в собі смакові системи, системи відчуттів).

Кожна людина здатна використовувати всі канали отримання інформації та будувати образи в усіх сенсорних системах. Але при цьому провідною, домінуючою, за звичай, виявляється одна із зазначених систем. Люди, які наділені можливостями, що відрізняють їх від інших, можуть будувати образи одразу в усіх сенсорних системах.

Рух очей людини в тих ситуаціях, коли вона має пригадувати, шукати відповіді на складні запитання, формулювати думку, є надійним показником репрезентативної системи людини, що бере участь в акті комунікації. Якщо уважно спостерігати за рухом очей людини, то можливо, виявивши його домінантні репрезентативно-сенсорні системи, підібрати потрібні ключі доступу досягнення рапорту з ним, отже і підібрати засоби цілеспрямованого психотерапевтичного впливу.

Динаміка паттернів руху очей наводиться у даному випадку для людини-правші (у людини-лівші усі реакції будуть «дзеркальними», що пов’язано з роботою півкуль головного мозку).

1. Візуаліст (рис. 12.1).



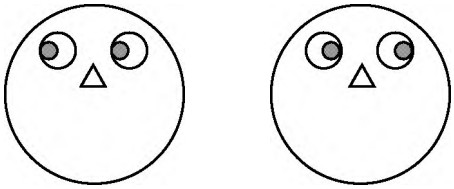
Формування візуальних образів *Візуалізація (розфокусовання погляду)* *Пригадування візуальних образів*

Рис. 12.1. Паттерни руху очей людини з візуальною домінантою

Людина з візуальною домінантою (більше використовує візуально-сенсорний канал) утворює образ, «виймаючи» інформацію з пам’яті або конструюючи його. Процес мислення супроводжується рухом лівої (або, відповідно, верхньої правої) напівсфери мозку.

Предикати: «Бачу те, що ви хочете», «Темне (світле) місце», «Це виглядає (має вигляд)...», «Відрадно бачити.», «Туманна (уявна)», «Пролити світло.».

2. Аудіальний тип (рис. 12.2).



Формування звукових образів *Пригадування звукових образів*

Рис. 12.2. Паттерни руху очей людини з аудіальною домінантою

Людина з аудіальною домінантою, відтворюючи образ, відводить погляд вліво по горизонталі.

Предикати: «Правду кажучи...», «Скажіть....», «Чи чули ви...», «Нечуваний», «Розбрехати».

3. Кінестичний тип (рис. 12.3).

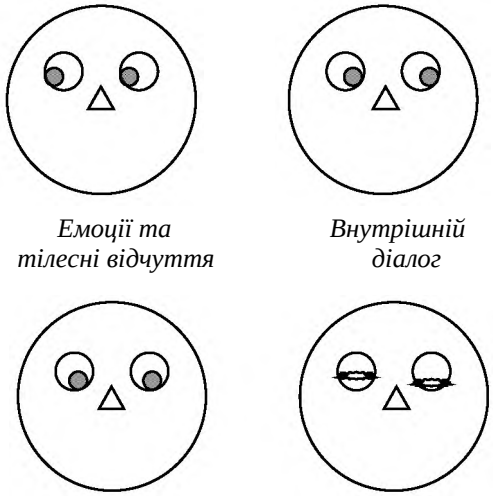


Рис. 12.3. Паттерни руху очей людини з кінестичною домінантою

Кінестична домінанта дає рух очей відповідно у лівій нижній та правій нижній напівсферах мозку.

Предикати: «Гірка пігулка», «Свіжий як роза», «У кожного свій смак», «Почекайте хвилину (секунду)», «Сердешна людина», «Впіймав ідею», «Я на хвилину», «Убивчий аргумент», «А я і пальцем не поворушу», «Я це нутром відчуваю», «Я зв’язався з вами» тощо.

Паттерни руху очей дуже показові. Навіть якщо людина намагається дивиться в одну і ту саме точку, контролює свій погляд, – це все ж таки довго тривати не може. У ситуації, коли необхідно давати відповіді на запитання, що йдуть одне за одним, очі все-таки «проходитимуть» у тому напрямку, який обумовлений координацією між великими півкулями мозку.

Відстеження паттернів руху очей являє собою непоганий тест на правдивість – «детектор брехні».

Психотерапевт, який прагне адекватніше з’ясувати те, ким у дійсності є клієнт, зафіксувавши його відповіді на стандартні запитання (істина або логічність яких очевидна), отримавши підтвердження (у тому числі і суто статистичні щодо нормальних реакцій), може переходити до «контрольних запитань», що становлять суть проблеми і утворюють її.

Якщо клієнт, відповідаючи на «контрольні запитання», «подає» правобічні паттерни руху очей, то він або конструює образи (вигадує, фантазує), або просто обманює (або,

навіть, обманюється). Лівобічні паттерни руху очей свідчать про те, що він згадує образ (витягуючи його з пам'яті). Подальша кореляція дає калібрування конструювання або звичайного обману.

Необхідно звертати особливу увагу на дану компоненту. Справа у тому, що сучасна наука дозволяє по очах «читати» характер людини. Так, шведські вчені розробили метод визначення таких якостей, як, наприклад, довірливість, нервозність чи імпульсивність. На думку вчених, деякі особисті особливості людини закладені у ній генетично. Для експерименту були зроблені знімки райдужних оболонок очей учасників, а учасникам – роздані анкети із запитаннями, що стосувались їх характеру. Потім дослідники вивчили виїмки і борозенки на райдужній оболонці. Виявилось, що власники райдужних оболонок, де більше ямок, – люди ніжні, доброзичливі, довірливі, а власники «борозних» райдужних оболонок – більш нервові, імпульсивні.

Ключі доступу вербальних предикатів ґрунтуються саме на паттернах руху очей. Для досягнення якісного рапорту з клієнтом необхідно використовувати ті самі предикати, що і він. Це і є основою довірливої бесіди. Якщо відслідкувати паттерни руху очей (рух у верхній напівсфері) і встановити, що клієнт є візуалістом, то у розмові з ним потрібно використовувати візуальні предикати («бачу», «дивлюся»). Посилення рапорту досягається використанням сенсорних предикатів різної модальності: «колоритний», «яскравий». Додатково можуть використовуватися візуальні специфікатори дії: розглядувати, оглядати, уявляти.

Для досягнення міцного рапорту з аудіалістом потрібно використовувати аудіальні предикати («звучить», «чується»), сенсорні аудіальні предикати («гучний, «оглушливий, «німий), аудіальні специфікатори дії (кричати, шепотіти).

Для кінестика – відповідно кінестичні предикати («відчувати», «почувати»), кінестичні сенсорні модальності («жаркий», «гарячий», «сильний»), та кінестичні специфікатори дії (давити, гладити, торкатися).

Звичайно, існують і напівмодальні предикати, такі, як: «думати», «розуміти», «довіряти», «вважати». Ці предикати також потрібно використовувати, але акцент робити на відповідних, основних предикатах.

Ефект рапорту в комунікації досягається методом настроювання однієї системи (психотерапевт) на іншу систему (клієнт). Рапорт – це однакове звучання двох камертонів, камертонів душі психотерапевта і душі клієнта. Жодні переконливі слова, риторика і логіка аргументації не можуть замінити і підмінити ефект довіри, що складається з цього співзвуччя. Воно може бути доповнене та посилене приєднанням до темпу мови клієнта, його ритму дихання, жестикуляції. Зрозуміло, все це повинно робитись природно та непомітно.

Таке приєднання називають віддзеркаленням.

Сигнал про те, що рапорт досягнутий і клієнт внутрішньо готовий слухати терапевта, є зворотним віддзеркаленням. На якомусь етапі спілкування, після вдалого приєднання, потрібно змінити власну позу (форму сидіння). Через декілька хвилин, продовжуючи відповідати на запитання, не усвідомлюючи цього, клієнт віддзеркалюватиме позу терапевта, тобто набуде пози терапевта. За деякий час це може повторитись, закріпивши відносини «ведучий – ведений». Саме ця ситуація і є початком продуктивної психотерапевтичної роботи з клієнтом. Робота проводиться з мовою клієнта в термінах вербальних паттернів – конкретизаторів.

Вербальні паттерни-конкретизатори.

Мова – репрезентація досвіду, так само, як карта – репрезентація території. Клієнту знову вказується на його досвід. Але і в процесі кодування чуттєвого досвіду та сло-

ва, і в процесі декодування може зникати та псуватися важлива інформація. Це основна ситуація, в якій перебуває людина.

Використання паттернів-конкретизаторів – один із важливих аспектів психотерапевтичної праці в психотерапії образу.

Людина, вказуючи на конфлікт, дискомфортну ситуацію, використовує неконкретні імена, терміни, поняття, займенники. Мета терапевта – конкретизувати мову, відтворити перекручену інформацію, звести її з індивідуальним досвідом та територією.

Так, говорячи про людей, місця та речі, потрібно прагнути отримати повну репрезентацію інформації, яку клієнт має на увазі – уточнити ім'я, предмет, місце.

Приклади:

Люди без почуттів. – Які конкретно люди?
Хіба немає жодного, кому це не притаманне?
У вашому житті не траплялись інші випадки? Чи можете ви навести приклад, назвати ім'я?

Місця, небезпечні для життя. – Які саме місця?
У чому полягає ця небезпека?
Для кого вони небезпечні?

Вони не люблять мене. – Хто саме?
За що не люблять?
За що вас дійсно не люблять?

Номіналізація в мовленні клієнта – це використання слів із процесуальним значенням в якості іменників, причому видається, що процесуальність наче зникає. Дія подається так, нібито вона статична.

Приклади:

Я нещасливий. – Як? Що ви відчуваєте при цьому?
Коли ви це відчули?

Мені не вистачає свободи. – Коли? З ким? Для чого?

Я не відчуваю себе рівним з людьми. – У чому?
Завжди? Стосовно чого?

Неконкретні дієслова – слова дії.

Мета терапевта – з'ясувати конкретний набір поведінкових реакцій, їхню самооцінку .

Приклади:

Він розглядає мене. – Що він робить?
Що робите ви?
У чому це виражено?
Що ви відчуваєте при цьому?

Я знаю, що ви думаєте. – Що саме?
Звідки ви знаєте?
Чому ви так упевнені?

Модальні оператори можливості і необхідності.

Слова типу: «Я не можу», «Це неможливо», «Я повинен» накладають обмеження на поведінку. Уточнення виявляє конкретні умови чи наслідки, які роблять дії чи необхідними чи неможливими.

Приклади:

Я не можу досягти успіху. – Що вам заважає?
Що ви робите для досягнення успіху?
Що б сталось, якби ви досягли успіху?

Це неможливо здійснити. – Звідки ви це знаєте?
Що ви робили, щоб це здійснити?

Універсальні кількісні (УК) – тип вербальних паттернів екстремальної генералізації: «усі», «ніколи», «кожен», «завжди» тощо. Методика конкретизації передбачає таке:

1. Повторити УК у формі запитань.
2. «Згустити барви» ще більше.
3. Одержати від співрозмовника приклад винятку із правил.
4. Уточнити референтний досвід.
5. Сформулювати контрприклад.
6. Конкретизувати зроблене перебільшення.
7. Домогтися від співрозмовника підтвердження конкретизації.

Компаратори (порівняння) – це прикметники чи прислівники, що означають порівняння. Частіше за все в них опускається те, з чим (і на якій підставі) здійснюється порівняння.

Приклади:

Він кращий. – Краще за кого? Чому?
Він розумніший. – Розумніший за кого? У чому?
Він щедріший. – Щедріший за кого?

Конкретизація, проведена за допомогою вербальних паттернів – суть психотерапевтичної роботи.

Клієнт, прийшовши зі скаргою на те, наприклад, що він нещасний, «пройшовши» всіма колами конкретизації, сам відсікає різні версії. На завершення він усвідомлює, що зовсім не є нещасним, а просто посварився з дружиною чи з начальником. Особа, яка надбала комплекс на тому, що вона невдаха, переконується, що, по-перше, вона не така вже і невдаха, а по-друге, – що нічого не зробила для досягнення успіху. Конкретизація знімає зайвий вантаж і залишає клієнта на одинці з реальною, очищеною від суб'єктивності, картою. Він розуміє, що для того, щоб правильно зорієнтуватись на території, потрібно покращити свою карту. А це і є ефектом психотерапевтичної роботи, її наслідком.

Зазначені питання – загальна схема психотерапевтичної роботи. Використання такої схеми жодної шкоди клієнту не приносить, оскільки йому нічого не нав'язується, а пропонується палітра альтернатив, і він сам робить свій вибір. Конкретні методики психотерапії – професійна справа, і практикувати їх можуть лише спеціально підготовленні люди. Але всі ці методики існують на фундаменті, що ґрунтується на досягненні рапорту з клієнтом. Рапорт — універсальне розуміння і його можна вважати базовим для психотерапевтичної роботи.

Резюме

Нейролінгвістичне програмування є поєднанням психотерапії образу та теорії слова. Його особливістю є відсутність будь-якого роду навіювань чи впливів, а пропонування вибору необхідної для людини програми.

Для розвитку даного напрямку вченими розроблені початкові постулати щодо карти, тіла і свідомості, життєвого досвіду та інші.

Особливе місце приділяється поняттю «рапорт». Він володіє переліком характеристик, що допомагають людям знайти «спільну мову», тобто досягти рапорту. При цьому

головним залишається досягнення кінцевого результату за допомогою виявлення рівнів усвідомлення конкретної людини, тобто нейролінгвістичних рівнів психотерапії.

Досягти рапорту можна за допомогою спостереження паттернів руху очей людини з різними типами домінант (візуальною, аудіальною чи кінестичною), підбору ключів доступу вербальних предикатів та калібрування сенсорних предикатів різної модальності.

У менеджерській роботі такий підхід допоможе віднайти «спільну мову» із працівниками.

Основні поняття

Нейролінгвістичне програмування
Психотерапія образу
Теорія слова
Карта
Свідомість і тіло
Життєвий досвід
Суб 'єктивний досвід
Зміст та результати спілкування
Орієнтація та інтенція поведінки
Ресурси людини
Загальна територія
Умови досягнення успіху
Рапорт, його характеристики
Специфікація результату
Нейрологічні рівні психотерапії
Паттерни руху очей
Типи домінант
Ключі доступу
Вербальні паттерни-конкретизатори

Питання

1. Розкрийте сутність поняття «нейролінгвістичне програмування». Історія виникнення напрямку в науці.
2. Визначте початкові постулати НЛП.
3. За яких умов постановка мети характеризуватиме досягнення успіху?
4. Що таке рапорт? Визначте його характеристики та методи досягнення.
5. Яким чином проводиться специфікація результату?
6. Визначте призначення нейрологічних рівнів психотерапії.
7. Охарактеризуйте три типи домінант паттернів руху очей.
8. Яким чином використовуються ключі доступу для досягнення рапорту?
9. Визначте призначення та використання паттернів-конкретизаторів. Наведіть приклади.

Розділ 13

ГІПНОЗ І СУГЕСТІЯ (НАВІЮВАННЯ)

Більшість психічних явищ, відомих із давніх часів, об'єднуються терміном «гіпноз» (сугестія, навіювання, наведення трансу). В усі часи гіпнотичні явища пов'язувалися з релігією, культовими та магічними поглядами, слугували доказом окремого існування духу та тіла і переваги першого над другим. Людина у стані гіпнотичного трансу завжди викликала збентеженість, стурбованість, настороженість у присутніх незвичним виглядом та настроями. Вона часто не сприймала біль, легко переносила великі фізичні навантаження, була здатна до дій, які раніше не були їй властиві. Іноді люди, які раніше хворіли, після перебування у стані гіпнотичного трансу, позбувалися хвороб. Людям властиво пояснювати незвичні явища, зводячи їх до дива, а диво – до містики.

Перші спроби наукового пояснення гіпнозу зробили англійський хірург Дж. Бред та португальський абат Фаріа. Особа останнього знайшла своє відображення в трагічній долі заручника замку Іф, що описана пером Дюма-батька у романі «Граф Монте-Крісто».

Наука довго негативно ставилась до гіпнозу. Німецький фізіолог Б. Дюбуа-Реймон вважав навіювання гіпнотичним станом, близьким до божевілля, а Г. Гельмгольц розглядав гіпноз як «фокус, який не має жодного відношення до психіатрії». Велика заслуга у відокремлені гіпнотичних явищ від містики, шарлатанства належить вченим В. Я. Данилевському та А. А. Токарському. Батьком російської гіпнології вважається видатний російський психоневролог В. М. Бехтерєв (1857-1927), який поклав початок систематичному науково-експериментальному вивченню механізмів гіпнозу та використанню його як методу моделювання стану людини для вивчення різноманітних психофізіологічних реакцій.

Вчення І. П. Павлова про зв'язок явищ гіпнозу з процесами умовного внутрішнього гальмування у центральній нервовій системі дало пояснення особливостям гіпнотичного трансу. Він писав: «...внутрішнє гальмування та сон – одне й те саме, один й той самий процес. ...сон це є гальмування, яке поширюється на більшість ділянок півкуль, на всю півкулю та навіть нижче – на середній мозок». У випадку охоплення гальмуванням тільки частини кори великих півкуль, маємо частковий сон, – цей стан, найчастіше називають гіпнозом.

До теперішнього часу активно розвиваються дослідження з гіпнології. Навіть існують декілька шкіл, що представлені такими іменами: В. Н. М'ясіщєв, В. Є. Рожнов, М. С. Лебединський, М. П. Кутанш.

При тому, що нейрофізіологічні механізми різних гіпнотичних явищ мають одну й ту саму природу, існують декілька різновидів гіпнотичного впливу. Так званий «естрадний» гіпноз значною мірою заснований на ефекті психічного «зараження» (д-р Р. Коуплан). За великого скупчення народу завжди присутня та частина людей, якій властиве самопереконання. Це і психічно неопановані, а то і просто психічно нездорові люди, люди, схильні до різного роду психопатій та істерій. Можна сказати, що вони

приходять на показовий сеанс уже загіпнотизовані. Ефект їхнього перебування у гіпнотичному трансі справляє вплив на інших.

Медичний або директивний гіпноз пов'язаний із введенням пацієнта у гіпнотичний стан (частіше за все, сну) під дією таких чинників:

1. Деактивізована дія монотонних подразників, що часто фізіологічно викликає втому відповідних органів чуття та розвиток процесів гальмування в межах відповідних зон кори головного мозку. Це гальмування потім розповсюджується на інші ділянки. Методика таких способів дуже проста і не потребує особливих здібностей до гіпнозу: фіксація зору, монотонність мови, паси руками, ритмічні теплові впливи та інші слабкі повторювані подразнення у поєднані з командами-директивами: «Ви спите, ви розслабилися, ви відчуваєте тепло...», призводять до зниження рівня пильнування, а потім до стану «розлитого гальмування».

2. Розслаблення, релаксація м'язів. Філогенетичне м'язове розслаблення покликане готувати нервову систему до сну. Гіпнологія використовує саме цей сильнодіючий психологічний вплив. Це лежить в основі автогенних тренувань. Погана гіпнозність великою мірою пов'язана не з якимись особливостями «сили волі» клієнта, а з його нездатністю, невмінням або ж небажанням розслабитися. Але той, хто не вміє розслабитися, не вміє і мобілізуватися, – через це таку якість навряд чи можна віднести до числа людських переваг.

3. Сприйняття звукових сигналів у сні та навіть виконання команд пов'язане з різними особливостями психіки [24]. Це, по-перше, роль певних пунктів кори головного мозку під час сну. По-друге, таку роль виконує її «стартова» частина – ділянка, із якої почалося гальмування

4. Охоронна роль навіювання закріплена в людській психіці філогенетично. Переконливість як фактор управління людською психікою посилюється, якщо вся система людини ослаблена хворобою, горем, страхом, небезпекою, сильною фізичною втомою, тяжкістю вибору. У таких випадках мимовільним «гіпнотизером» може бути просто інша людина, якій довіряють і до якої звертаються за порадою, допомогою, співчуттям.

Використання медичного гіпнозу – професіональна справа і може практикуватись тільки спеціально підготовленим спеціалістом. Крім професіональних критеріїв, вагомим є і ступінь моральної виправданості гіпнотичного впливу.

Однак у поняттях суті та різновидів навіювання, методів сугестії та особливостей гіпнотичних трансів і сьогодні в теорії та практиці існують дуже великі розбіжності думок. Гіпнотичний транс – не лише досягнення сну, точніше, не стільки його досягнення. І його призначення – не тільки естрадно-розважальні або медичні цілі. Гіпнотичний транс використовується для розслаблення, релаксації, зняття психічної напруги, корекції психічних пристосувальних реакцій, усунення невротичних хвороб, досягнення взаєморозуміння у комунікації, стану рапорту, довіри.

Спеціаліст у своїй психотерапевтичній діяльності повинен вміти використовувати те, що притаманно кожній людині – вводити себе у стан трансу (автотрансу). Саме у цьому стані знімаються різноманітні бар'єри спілкування: м'язові зажими, агресія, скутість. Мета такого гіпнотичного трансу не приспати пацієнта, а розслабити його, відкрити дорогу виявам суттєвих реакцій. У стані такого трансу пацієнт не спить. Терапевт не намагається заколисати його монотонними подразниками, не підкоряє його настановам типу: «Спати. Спати. Спати.». Не здійснює на нього жодного тиску. У стані такого трансу продовжується бесіда, робота з пацієнтом. Цю методику гіпнозу можна назвати *терапією слова.* Вона розроблена американським лікарем психіатром М. Еріксоном та називається *еріксоновським гіпнозом.*

Гіпнотичний транс: ознаки та поведінка.

Ознаки трансу як феномену психосоматичного розслаблення:

1. Суцільне розслаблення м'язів, незначні мимовільні м'язові реакції.
2. Розширення зіниць.
3. Фіксація погляду.
4. Асиметрія обличчя.
5. Уповільнення миготливих дій.
6. Нерухомість стану.
7. Глибоке дихання.
8. Зниження частоти серцебиття.
9. Зниження реакції на навколишні подразники.
10. Збліднення чи почервоніння окремих ділянок шкіри.
11. Рівний тон ідеомоторних реакцій (спокійність руху).
12. Часткова втрата чуттєвості шкіри.
13. Дискоординація, ускладнення, без видимого зусилля волі керування власним тілом.

Наведення трансу включає в себе декілька обов'язкових кроків:

1. Підшукати таку позу для клієнта, яка йому найбільше підходить, у якій йому зручно розташуватися для розслаблення.
2. Сконцентрувати його увагу на якому-небудь предметі (при заплющених очах – на самому собі).
3. Повна відсутність всілякої установки. Клієнт може думати про що-небудь або взагалі не думати. У нього немає жодних зобов'язань.
4. Запропонувати клієнту відкрити шлях його здібностям розслаблення, саморегуляції, самоуправління, довіритися внутрішнім почуттям і цим розчепити свідомість і підсвідомість.
5. Переконатися, за вищезазначеною симптоматикою, щодо наявності трансу, визначити його глибину.
6. Використовувати транс для досягнення цілей роботи з пацієнтом (відволікання, відпочинок, формування нової програми, установки).
7. Вивести клієнта зі стану гіпнотичного трансу.

Усі перераховані кроки введення у стан трансу «спрацюють», якщо, по-перше, із клієнтом установлений міцний рапорт і, по-друге, досягнення трансу є метою не лише психотерапевта, а й клієнта, який хоче за допомогою трансу вирішити які-небудь власні проблеми.

Основи методики М. Еріксона можна висловити трьома словами:

- приєднання;
- закріплення;
- управління.

В основі приєднання – поняття рапорту, про який йшлося вище. У роботі з клієнтом необхідно використовувати всі психотерапевтичні засоби віддзеркалення: потрібні лінгвістичні модальності, паттерни рухів, пози, дихання. Простіше кажучи, вести мову необхідно за допомогою слів клієнта, дихати в його ритмі, сидіти в його позі.

Гіпнотичні словесні шаблони означають висловлення методики наведення трансу в слові. Хоча всі люди різні, індивідуальні, можна сформулювати деякі ознаки сукупної лінгвістичної моделі, або своєрідні словесні шаблони.

В основі цієї моделі закладений принцип: нічого не нав'язувати клієнту (!). Це досягається феноменом «мистецької» розпливчаті виразу. Даний принцип дає змогу психо-

терапевту формулювати фрази, які звучать *визначено* і *стверджувально* (у мові не повинно бути сумніву або коливання типу «спробуємо...», «можливо...» тощо), але насправді достатні для того, щоб здійснити адекватне і повне налаштування на переживання клієнта. Це повинно супроводжуватись фіксуванням всіх його реакцій і уважних спостережень.

Люди по-різному переживають ті або інші ситуації, мають різні почуття, формують різні за глибиною образи. Як зазначено вище, мета наведення гіпнотичного трансу – досягнення того ступеня згоди і довіри з клієнтом, після якого керування ним стає непомітним, коректування його поведінки робиться природно і сприймається ним як належне. Це надто складний процес. Цьому процесу можуть чинити опір настороженість, переляк, збудження, гострота тих або інших переживань, свідомість, індивідуальний досвід. Варто психотерапевту, хоча б однією фразою, «увійти у суперечку» з тим, що переживає клієнт, – свідомість останнього вмикається миттєво.

Психотерапевт не повинен нав'язувати клієнту того, що він зобов'язаний відчувати і переживати, – це фрази типу «ви відчуваєте зараз...», «вам здається...». Якщо будь-яка найдрібніша деталь не відповідатиме тому, що в даний момент дійсно відчуває клієнт, – рапорт не відбудеться.

Саме тому, у відповідності до методики М. Еріксона, словесні шаблони повинні бути розпливчатими, наприклад: «люди, зазвичай, у цьому стані відчувають це і це...». Клієнт зможе вибрати серед пропонованих станів той, який, на його думку, буде однією з цеглин фундаменту довірливості рапорту (підтвердження слів психотерапевта). Подібні підтвердження повинні бути багаторазовими. Для того щоб ввести клієнта у гіпнотичний транс, потрібні десятки подібних підтверджень, а щоб зруйнувати транс, – достатньо одного невдалого виразу.

Словесні шаблони використовуються наступним чином:

1. Номіналізація (узагальнення) – використання загальних слів, тобто таких, що не означають конкретних предметів. Наприклад:

«Я знаю, що існують деякі труднощі у вашому житті».

«Я впевнений, що ви маєте необхідні здібності для розв'язання цих проблем».

2. Невизначені дієслова – дієслова, що не означають конкретних дій.

Клієнт повинен зробити самостійні зусилля, щоб надати цим дієсловам ті значення, які найбільше відповідають його установкам, життєвому досвіду або ситуації використання.

Наприклад:

«Я знаю, що ви навчитесь допомагати собі».

«Я впевнений у тому, що ви здатні це зробити».

«Я розумію ваші хвилювання».

3. Невизначено звернене позначення – виникає тоді, коли іменник, про який йдеться, не визначається.

Наприклад:

«Усі можуть розслабитися».

«Найкраще це вдасться тим, хто має багатшу уяву, здібності».

«Цьому легко навчитися».

4. Пропуски – у висловах.

Наприклад:

«Я знаю, ви – цікавий.

Об'єкт такого висловлювання повністю «випущений», і клієнту самому доводиться здогадуватись, щодо чого він цікавий.

5. Незакінчені фрази створюють ефект незакінченої дії і підвищують тонус очікування.

Наприклад:

«Я навчу вас володіти собою».

У цій фразі міститься великий потенціал очікування. Вона привертає увагу клієнта до всіх наступних фраз психотерапевта.

Три принципи організації семантики.

1. Зв'язування або причинно-наслідкове моделювання.

Це використання слів, що викликають ефект причинно-наслідкового взаємозв'язку діючих, а також тих явищ, які психотерапевт хоче викликати. Використання таких слів змушує клієнта реагувати так, ніби це одне явище дійсно тягне за собою інше. Існує поєднання трьох типів, що різняться за ступенем обов'язковості взаємозв'язку висловів:

а) зв'язування найнеобов'язковішого типу утворюється за допомогою сполучених частин, що об'єднують явища, які в дійсності не мають відношення одне до одного.

Наприклад: «Ви чуєте звук мого голосу і починаєте розслаблюватись», «Ви рівномірно, глибоко дихаєте і вам хочеться відчути глибину розслаблення».

б) зв'язування за часовими параметрами. З цією метою використовують вислови типу: «тоді», «як», «коли», «протягом», «у той час, як».

Наприклад: «У той час, як ви посміхаєтеся, ви починаєте занурюватися у стан трансу», «По мірі того, як ви похитуєтеся, ви ще більше розслабляєтеся».

Використання слів, які виражають дійсний причинно-наслідковий зв'язок, потрібно здійснювати вивірено і чітко.

Потрібно мати на увазі, що використовуючи зв'язування певного роду, комунікатор має починати з того явища, яке вже відбувається, та з'єднує його з тим явищем, яке він хоче викликати. Ефект буде суттєвим, якщо починати з найменш обов'язкових форм зв'язування та поступово переходити до більш обов'язкових форм.

2. «Читання» думок.

Ця вимога організації семантики мови психотерапевта не означає, що він насправді «читає» усі думки клієнта. Але поганий той психотерапевт, який не знає основних внутрішніх турбот та відчуттів клієнта. Ці знання формуються на етапі приєднання, спостереження і формування рапорту.

«Читання» думок – найефективніший спосіб встановлення довірливих відносин терапевта та клієнта. При цьому «читання» думок повинно здійснюватись за допомогою найпростіших мовних засобів, без нав'язування та тиску. Якщо висловлювання будуть при цьому надто визначеними, стануть суперечити турботам клієнта, то ефект стане зворотним – втрата рапорту.

3. Пропущена умова.

Це висловлювання, в якому є оцінювальне судження, але у ньому не вказується (пропускається) причина, із якою все явище оцінюється саме таким чином. Висловлювання з пропущеною умовою – ефективний засіб формулювання попередніх думок.

Приклад: «Добре, що ви можете так розслаблятися», «Неважливо, що нас відволікають».

Доповнювальні словесні шаблони методики навіювання М. Еріксона.

Терапія слова – це ефект впливу. Словесні шаблони відіграють роль закріплення. Після досягнення стану приєднання, закріплення має на меті встановлення міцнішого рапорту, передумови управління.

Найважливіший з цих шаблонів – формулювання припущень, пресупозицій.

Пресупозиція – не лише формулювання припущень, це фундамент створення установки, основи нової програми поведінки клієнта. Формулюючи пресупозиції, необхідно відштовхуватися від того, що є, та рухатися у напряму того, що потрібно отримати. Пресупозиція – це важливий словесний шаблон, діючий ефективно у тих випадках, коли психотерапевт попередньо формулює те, що не повинно викликати сумнів щодо того, у чому клієнт впевнений. Тут важливим є спостереження за реакцією клієнта та його ставленням до запропонованих варіантів, які й повинні в майбутньому розвиватися у мові психотерапевта. Існує кілька способів побудови пресупозицій. Серед них такі:

1. Припущення, що вказують на час; виражаються словами: «до того, як», «після того, як», «у міру того, як», «а потім», «перед тим» тощо.

Ці припущення створюють ефект очікування і підсилюють терапевтичну дію.

Наприклад: «Перед тим, як ми з вами розпочнемо сеанс, ви повинні розслабитися».

2. Порядкові числівники націлюють увагу на порядок дій. У них не тільки елемент перерахування й упорядкованості, а й міні-ефект узгодженості. Клієнт знає, що після «по-перше», іде «по-друге».

Це для нього не вимагає обґрунтування та підкріплення, оскільки зумовлене попереднім дослідом. Тоді те, що буде припущенням «по-друге», отримає мінімальне або додаткове обґрунтування, пояснення, наслідково підкріпиться.

3. Використання слова «чи» задає альтернативність, вибір і дозволяє клієнтові здійснювати вибір.

Наприклад: «Одна з ваших рук, права чи ліва, почувається легкою».

Клієнт, зосередивши увагу на своїх руках, отримує підтвердження, що дійсно, одна з рук важка, а інша – наче наповнюється повітрям, кінцівки пальців поколює, і виникає сильне бажання підняти цю руку.

4. Розпорядження усвідомленням пов’язане з використанням слів типу: «знати», «розуміти», «усвідомлювати», помічати», «чути» тощо.

Наприклад: «Ви відчуваєте своє тіло», «Ви відчуваєте ті зміни, які в ньому відбуваються».

Розпорядження усвідомленням націлює увагу клієнта на зміну стану і, підключивши до нього свою увагу, він починає мимоволі посилювати інтенсивність цих змін. Чим уважніше він намагається слідкувати за власним станом, тим, здавалося б, мимовільнішими стають його дії. Клієнт, дивуючись, констатує факт, що він, безперечно, може зупинити повільний підйом руки, але чомусь не хоче цього робити, адже це йому подобається і він чогось очікує від такого руху.

5. Прийменники і прислівники у мові терапевта можуть бути використані для створення попереднього припущення, для характеристики тонусу, інтенсивності станів, що переживаються.

Наприклад: «Вам цікаво спостерігати розвиток трансу».

І дійсно, це підтверджує стан клієнта. Він знає, що транс – поширене явище, яке дає розслаблення, релаксацію, відпочинок, можливість мобілізувати внутрішні ресурси для вирішення будь-якого завдання. Клієнт навіть хоче навчитися вводити себе в транс і з цікавістю спостерігає за його розвитком. Це ще більше сприяє підтвердженню факту і слова терапевта, посилює стан рапорту.

В якості пресупозиції можна використовувати оцінювальні судження, дієслова дії, порівняння-компаратори. Важливо дотримуватися принципу: формування пресупозиції починається з реального факту й іде в напряму інтенції (наміру), бажаного результату. А це ж і є керування.

Шаблони збудження реакцій.

Вони є наступною групою елементів терапії слова, які містять у собі такі словесні способи:

1. Приховані команди – неявні накази, характеристики напряму розвитку. Вони можуть бути неявними повинностями, прихованими імперативами, дозволами, встановленнями можливостей, похвалою інтенції суб'єкта.

Наприклад: «Ви можете почати розслаблятися. Коли ви розслабитеся, ви відчуєте себе краще».

Ці словесні шаблони спрацьовують ефективніше, ніж прямі директиви типу: «Розслабтеся, почувайте себе краще». Більшість людей внутрішньо чинять опір будь-яким тиску і примусу. Через це пряма команда може призвести до ефекту протидії.

2. Аналогове позначення – супроводження прихованих команд. Команду можна подати, підвищивши голос, змінивши інтонацію, зробивши паузу, наголосивши на слові тощо. Щоб подати приховану команду, можна використовувати різні методи, у тому числі і методи невербальної поведінки (жест, міміка, поза).

Прихована команда, подана аналоговим позначенням, значно ефективніша прямих директив. Клієнт робить зусилля, щоб розкодувати аналогове позначення, він приєднується до нього і відчуває задоволення від того, що правильно зрозумів те, що від нього вимагалося. Терапевт може не вимагати: «Розслабте свою руку», а просто брати верхню кінцівку клієнта, піднімати її і кидати, спостерігаючи за тим, чи зависає вона в повітрі чи безвольно падає. Клієнт, розуміючи, що від нього вимагають, виконує приховану команду.

3. Приховані запитання – словниковий шаблон, що дає змогу збирати інформацію про клієнта. Взагалі вони формулюються таким чином: «Було б цікаво дізнатися, що...», «Мене здивувало, як ви...» тощо.

4. Негативні команди – містять у собі розпорядження заперечення типу «ні».

Наприклад: «Не думайте...», «Я не хочу, щоб ви...».

Мета негативних команд, якими не слід зловживати, – також збір інформації про клієнта. Взагалі будь-яке заперечення – це не просто сполучення літер чи звуків, а важка психофізіологічна реакція організму. Сказавши одного разу «ні», людина дуже важко відмовляється від цього. Слово «ні» над ним – наче негативна програма. Негативна команда типу: «Не треба так переживати», – передбачає, що клієнт внутрішньо скаже собі: «Я й не переживаю», – і це теж буде працювати на встановлення рапорту. Тому негативні команди треба вибирати таким чином, щоб вони передбачали таку відповідь чи таку реакцію, яка ще більше сприяє закріпленню стану трансу.

5. Розмовні постулати – це питання, які розраховані на відповіді «так» та «ні». Такі питання чіткіші і, передбачають більш-менш однозначні, категоричні відповіді. Відповідаючи «так» чи «ні», в подальшому клієнт дотримується цього рівня категоричності. Формулюючи розмовні постулати, потрібно знати, яку реакцію ви бажаєте викликати.

6. Семантична багатозначність виразів – пов'язана із вживанням таких понять, які мають багато значень. Багатозначність, розмитість – усвідомлений елемент методики навіювання.

У ньому багато цілей. Перша – клієнт вибирає серед безлічі альтернатив ту, яка більш за все йому підходить. Друга – виключається можливість вступити у суперечність із клієнтом, який ввімкнув свої «фільтри» свідомості для опротестування нав'язаного йому значення. Третя – прагнення ввести клієнта в багатозначний, невизначений контекст, в якому йому обов'язково потрібні орієнтири. А вони не можуть бути задані терапевтом.

Мовне підстроювання до клієнта.

Цей метод – суть навіювання. Він ґрунтується на п'яти постулатах: чотирьох сенсорних та одному, що виражає інтенцно ведення та керування. Подану методику називають 5 – 4 – 3 – 2 – 1. Перші чотири пропозиції мають констатуючий характер та повинні повною мірою відповідати існуючій ситуації, а п'ята містить у собі те, чого досягає психотерапевт.

Наприклад:

5 – Ви чуєте звук мого голосу і

4 – помічаєте все і

3 – думаєте про щось своє і

2 – рівномірно дихаєте і

1 – починаєте відчувати задоволення.

Чотири фактичних вислови підтверджують суб'єктивні відчуття клієнта, встановлюють потрібний статус довіри. П'яте висловлювання містить елемент установки. Вказана методика передбачає багаторазове повторення даної схеми, наповненої на кожному кроці дедалі новим і новим конкретним змістом. Елементи сентенції, цілепокладання та навіювання, йдучи під номером 1 у кожній схемі, поступово збільшуються. По мірі створення певної ситуації 5 – 4 – 3 – відповідають фактичні твердження, а 2 та 1 – наповнюють прихованими командами. На наступному етапі, у цій схемі команд вже більше, ніж констатації фактів. І нарешті, мова психотерапевта на кожному кроці 5 – 4 – 3 – 2 – 1 складається з одних лише прихованих команд. На цьому рівні здійснюються невербальне підстроювання та ведення.

1. Невербальне підстроювання та ведення.

Воно передбачає підлаштування до несвідомих реакцій для посилення впливу. Можна підстроюватись своїм диханням до дихання клієнта, до його пози, динаміки рухів. Невербальне підлаштування повинно узгоджуватись з потрібним ступенем вербалізації. Констатуючі судження, що супроводжують розслаблення клієнта, потрібно говорити на його видиху, а формулювати приховані команди, вимоги на його вдиху. Це відповідає пристосованим реакціям людського організму: видих природно відповідає розслабленню, а вдих – динамічній реакції дії. Так, усі характеристики розслаблення подають у ритмі дихання клієнта, при його вдиху. Спостереження за симптомами гіпнотичного трансу, оцінка їхнього ступеня, глибини, природності та повноти дає змогу розпочати подачу команд на вдиху. Вони наказують здійснити певну дію, як наприклад, підніманння тієї руки, яка отримала легкість.

Залежно від того, чи маєте ви справу з візуалістом, аудіалістом чи кінестиком, команди підкріплюються візуальними чи кінестетичними образами – асоціаціями.

Психотерапевт повинен уважно відстежувати всі зміни, що відбуваються. Побачивши незначне потрушування пальців рук, повинен одразу сказати: «У вас тихо потрушуються пальці руки, це свідчить про те, що ви дедалі більше впадаєте в стан гіпнотичного трансу». Це є посиленням рапорту, як і будь-яке інше підтвердження слів терапевта.

Почувши ритм дихання, що змінився, необхідно сказати, що зазвичай у людей у стані глибокого трансу змінюється дихання. Побачивши сльозу, потрібно відмітити, що в трансі у багатьох з'являється сльозотеча. Навіть зафіксувати таке, що у відповідь на ті чи інші слова клієнт посміхається. Потрібно сказати наступне: «Ви посміхається моїм словам. Це добре. Люди, які посміхаються, легше входять у стан трансу та відчувають від цього більше задоволення».

2. Якоріння трансу.

Це дії терапевта, що закріплюють досягнутий стан. «Якорем» може бути слово, фраза, доторкування. Можна звернути увагу на якоріння: «Зараз я покладу вам руку на плече (лоб, голову), і це моє торкання відтепер завжди буде викликати у вас приємне відчуття». Досягнення повного рапорту дає такий ефект, коли після повторення такого якоріння, навіть через досить тривалий період часу, це вводить клієнта в стан гіпнотичного трансу без всіх підготовчих заходів.

«Якорем» може бути ключова фраза, наприклад: «Тепер завжди, стоячи, сидячи чи лежачи, на самоті чи серед людей, порахувавши 5, 4, 3, 2, 1, ви введете себе в стан гіпнотичного трансу на час, який забажаєте, та вийдете з нього у чітко зазначений час людиною, яка відпочила, посвіжіла, набралася сил та внутрішніх ресурсів».

Для того щоб вийти зі стану гіпнотичного трансу, необхідно провести зворотний відлік 1, 2, 3, 4, 5.

Люди, які вміють вводити себе в стан гіпнотичного трансу на чітко визначений час, не потребують, щоб у цьому стані, перебуваючи між сном та пильнуванням, рахувати цифри. У точно згаданий час вони «чують» рахунок, що виводить їх із стану трансу.

Введення людини в стан гіпнотичного трансу знімає різні ілюзорні неправильні уявлення, допомагає розслабитись, мобілізувати внутрішні ресурси організму, підстроюватись під свій особистий внутрішній ритм, почувати себе «ззовні». У ситуаціях ускладнення вирішення питань із клієнтом, його внутрішнього опору будь-якому реченню, скутості, тривоги, психотерапевт повинен запропонувати йому розслабитись.

Потребує пояснення те, що це не гіпноз у чистому вигляді. Клієнт буде чути все, а якщо захоче, і бачити (хоча занурення у транс краще все-таки проводити із закритими очима, щоб було менше відволікаючих чинників). Потрібно пояснити клієнту, що більшість проблем, які має людина, пов’язані з неузгодженістю між його свідомістю, індивідуальним досвідом та підсвідомістю, яка містить у собі регулятори родової пам’яті. Підсвідомість ніколи не помиляється, – це ми своїми набутими стереотипами, дурними звичками нав’язуємо їй свої рішення. Це наша раціоналізація індивідуального досвіду заважає нам прислухатись до механізму саморегуляції організму.

Невміння прислуховуватись до цього становить причину більшості невротичних розладів, неврозів, психопатій, істеричних реакцій, фрустрацій, внутрішніх конфліктів. Психотерапевт може запропонувати клієнту допомогу в тому, як знайти найпростіший та найнадійніший спосіб прислухатись до «порад» свого організму, своєї психіки. Цим методом і є занурення в транс, розслаблення, повна довіра, рапорт. І тут, психотерапевт повинен зазначити, – ні про яке гіпнозування не може йтися. Клієнт буде все чути і бачити, робити виключно те, що йому заманеться. У результаті має настати той «момент істини», той дотик свідомості та підсвідомості, який дає клієнту нові відчуття, гармонію душі та тіла, заспокоєність, нове знання про себе. Якщо ця конвенція відбулася, можна сміливо розпочинати психотерапевтичний сеанс. Його успіх гарантовано.

Резюме

Гіпноз є справою, яка має виконуватись суто фахівцями. Менеджер у своїй діяльності має діяти в рамках своїх можливостей, які притаманні йому, як людині.

Менеджмент вивчає даний напрямок із метою запобігання виникненню ситуацій, в які може потрапити кожна людина, тобто піддатися гіпнотичному впливу. Він має розбиратися у таких поняттях як занурення в транс, розслаблення, повна довіра, рапорт.

Знання цих методів і прийомів унебезпечить людей під потрапляння до негативних ситуацій та дозволить мінімізувати їх потенційне виникнення.

Основні поняття

Гіпноз
Види гіпнозів
Гіпнотичний транс
Гіпнотичні словесні шаблони
Принципи організації семантики
Шаблони збудження реакцій
Мовне підстроювання

Питання

1. Що таке гіпноз? На основі історичних прикладів окресліть розвиток даного напрямку.
2. Які чинники вводять людини у гіпнотичний стан?
3. Визначте ознаки гіпнотичного трансу.
4. Що лежить в основі методики гіпнотичних словесних шаблонів? Які словесні шаблони використовуються?
5. Визначте принципи організації семантики.
6. Які призначення та дія шаблонів збудження реакцій?
7. Визначте шляхи мовного підстроювання?
8. Які шляхи виходу з гіпнотичного трансу?

Розділ 14

МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ

Керівнику будь-якого рівня необхідно завжди пам’ятати про головний ресурс підприємства, найважливіше поняття управлінської діяльності – «людські ресурси».

Адже «люди» – це не лише директори, менеджери, виконавці. Вони є представниками своїх родин – матерями, батьками, дітьми, внуками, братами, сестрами – і носіями їх клімату. Сімейні проблеми кожного з них, тим чи іншим чином, впливають на результати роботи колективу, підприємства, установи, організації.

Психологи радять посміхатися іншим, і тоді сутність людини стане сповненою радощів, і справи підуть добре. Але навряд чи людина буде здатною посміхатися, якщо її щось бентежить.

Якщо кожна, окремо взята людина, не повною мірою щаслива, то і діяльність підприємства не може бути успішною. І навпаки, гармонія кожної особистості надає гармонійного постійного розвитку підприємству.

Поняття «менеджмент» ґрунтується на давньосхідній мудрості: «Нам потрібно навчитись управляти собою – управляти своїми почуттями та емоціями».

Існують два напрями менеджменту – «американський» та «японський». Проте, є ще третій, не схожий на жоден із попередніх. Він і є провідним, адже без нього перші два є неуспішними і просто втрачають сенс.

У повоєнні роки (1950-1960 рр.), розвитку набув «американський» напрям менеджменту. Основним принципом цього напрямку було: «Працівники повинні просто працювати, вони не повинні думати». Власникам підприємств не потрібні були розумні працівники, – вони потребували лише «їхніх рук». Наслідком такого «стилю» управління став крах багатьох організацій.

Другий напрям менеджменту – «японський» – розвивався іншим чином. Основний принцип: «Приходьте зі своїми руками, але нам також потрібні ваші голови». І до сьогодні така ідея є цінною для будь-якої організації, – вона приносить успіх.

«У людини є не лише руки і голова, але й серце» – це третій тип менеджменту. До нього належать серце, почуття, емоції, переживання. Цей напрям спрацьовує, коли всі члени колективу відчувають турботу один про одного. Основний принцип: «добровільний внесок кожного члена колективу на користь спільної справи».

Розвиток у людях мотиву служіння – і є головною метою менеджменту.

Цей світ є світом змін – все у ньому має змінний характер. Люди змінюються через ці зміни, змушені змінюватися. Якщо вони прилаштовуються – виживають. Якщо не встигають змінюватись, виникає період застою, який, у свою чергу, призводить до занепаду – занепаду особистості, підприємства, суспільства, цивілізації.

Самоуправління – це питання «що змінити в собі». Людина може постійно змінювати одяг, зачіску, місто, навіть країни. Але після всіх цих змін чи залишається щось, що має змінити стосунки цієї людини з іншими? Ці зміни не забезпечують їй щастя. Людина змінює щось разом з обставинами, але це не завжди спрацьовує.

Цінність людини не така, як цінність речей. Якщо щось не подобається в кімнаті, якийсь предмет можна викинути – стіл, стілець, шафу – і купити новий. Але якщо не подобається якась наймана людина, то її не можна виставити за двері (звільняти) через особисту неприязнь. Людина – не річ! Людина – найцінніший актив будь-якого підприємства, найбільша його цінність.

Керівник має розуміти працю кожної людини у колективі, цінити її особистий внесок у спільну справу. Уміння цінувати інших, цінувати тих, хто працює поряд, обернеться добром для кожного. Лише теплі і дружні стосунки, благословення з боку колег, допомагають плідно і якісно працювати.

Самоменеджмент – це контролювання емоцій, яке допомагає поважати достоїнства людини, з якою доводиться працювати.

Для досконалого управління необхідні сила терпимості, сила тиші, сила любові. Ці сили у кожного всередині, але в щоденних турботах вони заглибилися «на днище». Щоб їх звідти достати, необхідно приділяти час для самого себе, робити паузу, щоб відшукати у собі це «золото». І починати треба з переконання, що всередині це «золото» справді є. Звичайно, щоб його дістати, необхідно «перемити не одну гору піску».

Якщо людина хочете щось нове пожати, треба щось нове посіяти, і починати треба з розуму. Сильні руки, серце, голова – основа позитивного мислення.

Найважливіша функція менеджменту – робити максимально ефективними людські ресурси підприємства чи організації.

Повертаючись до визначення людських ресурсів необхідно визнати, що вони – це не просто окремо взята людина, це її професійні, інтелектуальні, соціальні, моральні,

фізичні і психологічні можливості і здатності, її стосунки, ставлення, поведінка і реальний результат діяльності на підприємстві чи в організації. Усі ці якості потрібно розвивати.

Людей необхідно постійно вчити – підвищувати їхню кваліфікацію відповідно до вимог ринку, на якому діє конкретна фірма, навіть давати розуміння психології цього ринку. Навчати і розвивати необхідно, в першу чергу, сильні сторони людей, і саме в процесі навчання можна отримати не просто знання в необхідній сфері бізнесу, а й практичні навички. Навчання потребують і самі менеджери для підвищення рівня їх професіоналізму. Воно допомагає:

- усвідомити завдання, які постають перед менеджерами;
- виробити конкретні власні підходи для прийняття рішень у бізнесі, починаючи від психологічних аспектів ефективної діяльності і закінчуючи результатами вирішення проблемних ситуацій;
- збільшити темпи росту підприємства.

Унаслідок навчань:

1) створюється єдина система роботи;
2) зростає показник ефективності роботи персоналу;
3) створюється команда однодумців, яка спілкується «однією мовою», і з'являються дієві результати.

Виникає розуміння необхідності щоденного процесу роботи на всіх її етапах, уміння ставити конкретні цілі в процесі роботи, диференціювати завдання за різними групами і залежно від цього виробляти тактику поведінки щодо того чи іншого завдання, і, звичайно, з'являється усвідомлення поняття «команда». Професіоналами можна називати тих, хто володіє не лише теоретичними знаннями з окремих питань, а тих, хто пройшов шлях від рядового співробітника до менеджера вищої ланки, до керівника, і хто на кожній з позицій успішно займався реалізацією того, чому він щодня навчається сам – практичному досвіду ведення бізнесу.

Успіх – результат низки складових, однією з яких виступає навчання, постійне вдосконалення і розвиток.

Людей необхідно «відчувати». Необхідно визначати і використовувати риси їхнього характеру, як манеру і стиль поведінки, що склалися під впливом життєвих моментів і виховання, і які виражають ставлення людини до навколишнього світу, до інших людей, до самого себе і до своєї справи. Можна сказати, що характер – це особистість для інших, психічна фізіономія; «печатка людини», як казали у давнину.

Необхідно вивчати і на підставі цього формувати думку щодо рис характеру людини з метою використання її достоїнств для підвищення ефективності праці і доцільної діяльності. При цьому слід враховувати, що характер, який сформувався – яскравіший бік індивідуальності. Від нього значною мірою залежить, як поводиться людина в різних життєвих ситуаціях. Знаючи її характер, можна передбачати, як вона буде поводитися при тих чи інших обставинах і на що здатна.

Водночас характер – це, у порівнянні з іншими, найбільш змінна властивість особистості. Якщо темперамент тісно пов'язаний з природженими особливостями нервової системи, то характер, хоча і залежить якоюсь мірою від них, визначається, насамперед, вихованням. Якщо темперамент сам по собі не може бути поганим або гарним, то стосовно характеру цілком правомірно говорити, що він «гарний», «поганий» або «важкий». Темперамент визначається природними властивостями, а за характер несе відповідальність сама людина.

Характер тісно пов'язаний з усіма боками психічного і соціального життя. Його рисами можуть бути індивідуальні особливості пізнавальних процесів (наприклад, спостережливість, критичність розуму, старанність), почуття, переконання, потреби, інтереси. Найважливіше значення серед них мають особливості волі. Цей бік психіки безпосередньо виражається в діях і вчинках.

Психічні властивості особистості, з яких складається характер і які дають змогу з відомою ймовірністю вгадати поведінку людини за певних умов, називають *рисами характеру.* Мужність, чесність, ініціативність, сумлінність, боягузтво – приклади різних рис характеру. До цієї роботи слід ставитися свідомо і бути цілеспрямованим, враховувати, що значна частина керівників підходить до цього стихійно й інтуїтивно. Внаслідок чого пізнання ними рис характеру та інших особистих якостей не визначається високим рівнем, що може призвести до непорозумінь та бути джерелом низки оман. На практиці це виявляється у вигляді образ, недовіри або підозрілості, підсиленого почуття обурення, роздратування (через нібито підвищену вимогливість керівника), відсутності інтересу до справи, пригніченості, сприйняття роботи як тяжкого, нескінченного процесу. Причому, не завжди це чітко видно або чітко усвідомлюється. Найчастіше ці стосунки завуальовані, особливо на початковій стадії діяльності керівника. Але все ж таки вони існують і негативно впливають на легкість і природність процесу праці, на всю практичну діяльність людини.

Слід зазначити, що кожна людина в окремих випадках може виявити сміливість, наполегливість, правдивість, відвертість. Але ці окремі прояви ще не є рисами її характеру. Щоб назвати певну людину правдивою і відвертою, зазначені якості мають бути її властивістю і незмінно виявлятися за відповідних обставин. Якщо ж вчинки людини залежать від зовнішніх обставин, а не стільки від неї самої, то у цьому випадку говорять про безхарактерність людини.

Найважливішими рисами характеру керівника є цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, ініціативність. Вони виховуються, насамперед, світоглядом і переконаністю. З твердих переконань народжується ясність цілей, що є необхідною умовою послідовності дій. Люди без твердих переконань ніколи не можуть мати і твердого характеру. Проте світогляд і переконання створюють лише базу, прагнення, тенденції до вироблення визначених рис характеру. Ці тенденції можуть перетворитися на риси характеру лише у тому випадку, якщо людина буде свідомо працювати над самовихованням позитивних і усуненням негативних рис, постійно і неухильно діяти відповідним чином.

Єдиний спосіб зробити себе дисциплінованим – завжди і скрізь діяти дисципліновано. Щоб стати ввічливим, треба постійно поводитися чемно. Мужність формується у процесі здійснення мужніх вчинків, а рисою характеру вона стає тоді, коли такі вчинки перестають бути випадковими у житті людини і перетворюються на звичний для нього образ дій.

Як відомо, характер формується, як правило, до 23-24 років. Проте, немає такого характеру, який не можна було б переробити. Людина завжди повинна вміти керувати собою і своїм характером. При цьому певне значення у становленні або зміні характеру має поведінка осіб, найавторитетніших для даної людини. Часто прикладом для наслідування у підлеглих є менеджер або керівник вищої ланки. А це накладає на останніх певні моральні обов'язки. І ще більшою, іноді вирішальною, мірою становлення характеру залежить від суспільної думки колективу, стосунків всередині нього, принциповості і чуйності, вимогливості і справедливості, дотримання норм християнської моралі.

Менеджери повинні вивчати і розуміти мотиви й закономірності поведінки людей, жорстко контролювати свою поведінку, підвищувати вимогливість до себе, запобігати можливості виникнення і нагромадження роздратування у колективі, психічній напруженості, внутрішній пригніченості працівників, згладжувати і попереджати можливі передконфліктні ситуації. Досягти цього можна шляхом «вивчення» працівників, мотивів їхньої діяльності і рівня працездатності, ставлення до роботи і стосунків у колективі, прагнень до підвищення рівня, життєвих інтересів і суспільної діяльності.

У ході вивчення характеру працівника рекомендується перевіряти, як він ставиться до довіри керівника. Керівник має виказати працівнику свою довіру і переконати, що цілком йому довіряє. Навіть у сприйнятті цього, виявиться характер працівника і його ставлення до роботи. Оцінювати результати допомоги підлеглих необхідно справедливо. Слід спрямовувати їхні прагнення, розвивати індивідуальні особливості, підтримувати у важкі хвилини, – і в такий спосіб керівник зможе зробити їх своїми союзниками. Вони зможуть максимально виявляти свої здатності, працьовитість.

У підлеглих необхідно виховувати:

1. заповзятість і реалізм, праксеологічну зрілість і моральну стійкість;
2. уміння зосереджуватися, одержувати сильне враження, стабілізувати його, чітко і точно відтворювати і використовувати у своїй діяльності;
3. принциповість;
4. уміння керувати колективом, підсилювати і розвивати здатність з раціональної організації своєї роботи, і роботи інших, з керівництва ними;
5. дисципліну і працьовитість;
6. витримку і терпимість до індивідуальних особливостей характерів співробітників, за умови, що вони не позначаються на загальних результатах праці;
7. цілеспрямованість;
8. уміння розкривати недоліки, розвивати критику і самокритику, нетерпимість до різних відхилень і слабостей, що несприятливо відбиваються на результатах роботи;
9. взаємну повагу;
10. об’єктивність критеріїв оцінки роботи, неупередженість;
11. ввічливість, привітність, тактовність, людяність, чесність, сумлінність;
12. здатність підтримувати передове, прогресивне.

Керівникові завжди тактовно необхідно з’ясовувати можливість виконання підлеглими завдання. Для цього потрібно робити такі дії:

- визначити здібності і бажання підлеглого виконувати дану роботу;
- поділити її на окремі завдання;
- проконтролювати хід її виконання;
- з’ єднати в одне ціле результати виконаних завдань.

При цьому рекомендується, ґрунтуючись на відповідях підлеглого і його ставленні до даної роботи, визначити такі його можливості:

1. виконати дану роботу;
2. відповісти за свої дії і дії підлеглих йому осіб, якщо вони спільно працюють над завданням;
3. зрозуміти суть майбутньої роботи і нести за неї відповідальність;
4. контролювати хід її виконання.

У випадку, коли робота не може бути закінчена, необхідно встановити, чи може підлеглий правильно оцінити ступінь її виконання і передбачити остаточні її результати.

Менеджер повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід’ ємною частиною загальної культури людини.

Психологічна культура включає три необхідні елементи:

1. Пізнання себе та іншої людини.
2. Уміння спілкуватися з людьми.
3. Регулювати свою поведінку.

Як вже було зазначено у попередніх розділах, успіх будь-якого підприємства на 85% залежить від бажання людей працювати, а також їхніх взаємовідносин і вміння спілкуватися. Тобто у своїй діяльності менеджеру потрібно розбиратися у методах практичної психології та вміти їх використовувати на практиці. Він повинен прийти до розуміння необхідності їх застосування.

Для глибшого розуміння викладеного, виокремимо головні правила:

Правило 1. Питання службової дисципліни вирішувати етично.

Підтримувати службову дисципліну краще за допомогою особистих бесід. Це прямий обов'язок у межах встановлених повноважень. Виконуючи дану роботу, доцільно домагатися їх розумного поєднання. При цьому необхідно пам'ятати, що дисципліна має бути втілена в особі самого керівника. Належна дисципліна можлива лише за таких умов:

1.1. Якщо сам керівник будете прикладом дисциплінованості.

1.2. Якщо керівник одразу буде вирішувати питання, викликаючи до себе «порушників» для особистих бесід віч-на-віч, завчасно визначивши мету обговорення; при цьому він намагатиметься ширше використовувати методи переконання і виховання, спрямувавши їх на запобігання повтору подібних дій.

1.3. Будуть зібрані необхідні факти і визначено думку працівника з низки питань обговорюваної проблеми.

1.4. Буде надана можливість працівнику повністю висловитися і самому оцінити свій вчинок.

1.5. З бесіди не буде влаштовано «судилище» або допит.

1.6. Будуть правильно підібрані місце і час майбутньої бесіди.

1.7. Домагання взаємної довіри, з підкресленням необхідності справедливого, чесного і ділового вирішення визначеного питання.

1.8. Підкреслення (діями і вчинками) надзвичайно серйозного ставлення до порушень працівника, і того, що ворогувати абсолютно не потрібно, але й заохочувати такі дії, потурати їм керівник не збирається.

1.9. Записування відповідей працівника – такий спосіб надовго залишить у пам'яті «порушника» дану бесіду.

1.10. Негайне припинення бесіди після досягнення мети.

Керівник має правильно формулювати накази під час бесіди. *При доведенні наказів і розпоряджень до виконавців також необхідно використовувати метод бесіди.* Доцільність такого підходу обумовлена тим, що більшість людей почувають себе враженими, коли їм у досить певній формі вказують, що і як вони повинні зробити, навіть якщо це для них абсолютно необхідно. Поряд із цим лише деякі обурюються, коли починається розмова про те, як вони справилися зі своїм завданням. У зв'язку з цим, доводячи завдання до виконавців, потрібно прагнути до оптимального поєднання вимогливості і демократичності. Кращим достоїнством керівника за таких умов виступатиме уміння викликати підлеглого на розмову. Шляхом спрямування бесіди, уміло впливаючи на співробітника, керівник має проводити принципову лінію, долати неправильні судження – не амбітно, не вдаючись до крайнощів, не сварчись і не налаштовуючи співробітника проти себе, – переборюючи сухість і різкість у ставленні. При цьому необхідно

враховувати, що найкраще ціль досягається при взаємному обміні думками. Виконуючи дану роботу, рекомендується дотримуватись таких правил:

1. Чітко пояснити завдання, яке підлягає виконанню, і довідатися думку співробітника щодо можливостей і терміну його виконання.

2. На запитання працівника надати чіткі відповіді і, у разі потреби, показати, як краще і доцільніше виконати поставлене завдання.

3. У ході бесіди пояснити терміни, які призначені для використання при виконанні даного завдання, переконати в їх реальності.

4. Вказати на необхідності інформування керівництва щодо ходу виконання завдання. Визначити, чи є у працівника запитання, що стосуються даного завдання або процесу його виконання.

5. Наприкінці бесіди попросити працівника коротко повторити вказівки цілком або, наприклад, з моменту з'ясування того, з чого він збирається почати або хто краще зміг би справитися з цим завданням.

Після того як завдання доведене до працівника, керівник повинен створити найкращі умови для його своєчасного і якісного виконання, виявивши тим самим довіру до здібностей, уміння і працьовитості підлеглого.

Необхідно *прагнути, щоб бесіди допомагали вирішенню спеціальних проблем.*

Спеціальні проблеми іноді можуть сприйматися керівником як щось віддалене від основного завдання – виконання роботи в термін. Дрібні невідкладні питання виникають постійно і забирають багато часу й уваги.

Виконувана робота передбачає процедуру вирішення наступних спеціальних проблем:

- службової дисципліни;
- безпосереднього розпорядництва;
- проведення навчальних та інструктивних нарад;
- висування і переміщення працівників;
- пониження і звільнення;
- аналіз плинності кадрів;
- аналіз підготовки нових кадрів;
- поліпшення кооперації праці тощо.

При цьому необхідно правильно використовувати техніку особистих бесід, дотримуючись так званої техніки управлінської безпеки.

На практиці керівник працює з усім комплексом існуючих функцій, але на кожному рівні домінує одна з них, – і увага керівника зосереджується на вирішенні визначеного кола спеціальних проблем.

Саме ці спеціальні проблеми і складають те головне, що виправдовує існування керівної посади. Вся робота, за яку відповідає керівник – її якість і кількість – безпосередньо залежать від правильного вирішення таких проблем, морального стану підлеглих, а отже, відображається на продуктивності праці.

Правило 2. Бесіди, пов'язані з висуванням і перестановкою кадрів, необхідно погоджувати.

Зацікавлену людину потрібно надихати на прагнення отримати наступне підвищення, а не примушувати її почуватися вдячною за зроблене просування.

Під час бесіди з підлеглими по питанню висування або підвищення категорії рекомендується дотримуватись таких правил:

2.1. Не потрібно обирати позу і дії заступництва.

2.2. Не потрібно намагатися створити враження щедрості або «панскість» – потрібно керуватися лише об'єктивністю та реальним станом справ.

2.3. Бути скромними і стриманими.

2.4. Не приписувати заслуг, навіть якщо розвиток здібностей працівника відбувався за сприяння керівника.

2.5. Дозволити працівнику самому відчути досягнуті успіхи у роботі і підвищення його на посаді.

2.6. Не нагадувати працівнику про переваги і блага, пов'язані з новою посадою. При незначному підвищенні – не робити з цього «визначної події».

2.7. Окреслити перед працівником перспективи і можливості, що відкриваються, у зв'язку із просуванням по службі. У такому напрямку потрібно спрямовувати й інформувати його подальшу діяльність.

2.8. Ніколи не висувати некомпетентну людину на керівну посаду. За будь-якої підтримки навіть не намагатися висунути людину не за заслуги і ділові якості. Це призведе до підриву авторитету керівника і втрати довіри з боку підлеглих. У виключному випадку можна зробити його самостійним працівником, не наділяючи жодними владними повноваженнями.

При виконанні цих правил необхідно, щоб дії були спрямовані на подальше зміцнення і розвиток загальної системи управління, часткою якої є кожен – і керівник, і працівник.

На підприємстві, в установі чи організації у будь-якого працівника може бути не лише перспектива отримати підвищення, а й, на жаль, і пониження. Для *пониження працівника на посаді,* також *застосовується метод бесід.*

При цьому потрібно пам'ятати, що пониження на посаді нездібного працівника може зміцнити становище керівника у колективі. І, навпаки, неправильний підхід до вирішення подібних питань може значно погіршити, навіть зіпсувати, репутацію керівника.

У разі виявлення перших симптомів незадовільної роботи працівника у колективі, потрібно провести з ним індивідуальну бесіду. Це необхідно зробити без свідків і сторонніх осіб, бажано, у кабінеті керівника. При цьому, працівника необхідно попередити, що розмова відбуватиметься суто між ним і керівником, і не набуде поширення поза межами кабінету.

У ході бесіди керівнику необхідно:

1. Вказати на результати роботи працівника, проаналізувати його діяльність за певний період.

2. Зв'язати загальні результати діяльності структурного підрозділу, очолюваного керівником, з мірою участі конкретного працівника. Визначити та конкретно вказати на недоліки останнього.

3. Навчити працівника виправляти окреслені недоліки.

4. У випадку виявлення грубих порушень і відхилень – визначити терміни їх усунення. Забезпечити постійний моніторинг роботи цього працівника.

5. Якщо працівник не спрямовуватиме зусиль на виправлення своїх дій, результати його роботи варто обговорити в колективі, на його робочому місці. Акцент має бути зроблений на виховному впливі колективу.

6. Проводячи оцінку роботи працівника, керівник має бути справедливим, наполегливим, об'єктивним. В іншому випадку працівник може прибігти до запевняння колег у несправедливості вимог, що висуваються до нього. Тобто буде нанесений збиток авторитету керівника.

Крайні заходи можна вживати лише у виняткових випадках. Ймовірно, що після обговорення, працівник виправиться, буде працювати більш сумлінно і цілеспрямовано.

Проведення *бесіди, пов ’язаної зі звільненням працівника*, також вимагає ретельної підготовки.

Проводячи останню бесіду з працівником, що планує залишити підприємство, керівнику рекомендується встановити причину, що обумовила підвищення показника плинності кадрів. Також рекомендовано виявити ймовірність можливих помилок і недоліків керівника, що помітні співробітникам та іншому персоналу. Виконуючи цю роботу, не потрібно очікувати, що на прямі запитання будуть одержані прямі відповіді. Важлива ретельна тривала підготовка до гарної завершальної бесіди. При цьому завдання керівника від початку зводиться до того, щоб серед усіх пояснень причин, що спонукали працівника перейти на інше підприємство, знайти шляхи для поліпшення роботи на власному підприємстві. Якщо співрозмовник відмовляється розкрити причини, що спонукали його змінити місце роботи, можливо, це обумовлено стилем і методами управління керівника, застосовуваними ним способами і діями. Мистецтво керівника – уміння довідатися думку працівника щодо стилю роботи, недоглядів тощо.

Ефективний засіб проведення такої роботи – попередня підготовка списку питань для бесіди. За основу можна брати деякі розбіжності, що мали місце останнім часом. Незалежно від того, чи будуть отримані відповіді на поставлені запитання, керівник має постаратися, щоб такий працівник поміркував над питаннями стосунків у колективі, на підприємстві, надав їм характеристику.

Таку бесіду найкраще проводити в останній день роботи працівника в ранкові години, після його розмови з колегами і друзями, але перед одержанням трудової книжки.

Для проведення такої бесіди керівник має налаштуватися на дружній тон, під час неї – поводитися невимушено. Таку атмосферу потрібно забезпечити і працівнику. Ставлячи навідні, ретельно продумані запитання, поступово підійти до основного. Таким запитанням може бути:

1. «Якби керівник почав дії, спрямовані на попередження рішення про звільнення, як би ви до цього віднеслися і з чого треба було б почати?»

2. «Що, на вашу думку, необхідно зробити, щоб ви залишилися працювати, або хто зможе замінити вас?»

3. «Що ви вважаєте найважливішим у своїй роботі? Яку пораду ви б дали своєму спадкоємцю?»

Правило 3. Встановлювати нормальні стосунки з новим співробітником шляхом бесіди.

Для цього рекомендується *встановити правильні стосунки з новим співробітником одразу ж після прийому його на роботу.*

Рекомендується провести з ним ґрунтовну бесіду незалежно від того, чи розмовляли з ним раніше. Для цього потрібно:

3.1. Привітати працівника з початком роботи на новому підприємстві.

3.2. Ознайомити його з обстановкою і діючим порядком.

3.3. Детально розкрити вимоги, що висуваються до працівника.

3.4. Визначити можливі труднощі й ускладнення, що можуть виникнути в процесі його трудової діяльності.

У день, коли працівник розпочне виконувати свої безпосередні обов’язки, з першої ж зустрічі з ним на робочому місці керівник повинен додержуватися правил загальної етики, вимог ввічливого і тактовного ставлення.

Керівник – працівнику:

- має розповісти про підприємство, його історію;
- показати цех, ділянку, місце, де він має працювати;

- познайомити з колегами по роботі;
- пояснити покладені на нього обов'язки, суть майбутньої роботи та її умови;
- пояснити роль і місце працівника при виконанні загальних завдань, покладених на підприємство;
- дати відповіді на питання і неясності, які виникають.

Якщо керівник не може зробити дані заходи самостійно через низку об'єктивних причин, він має доручити їх виконання заступнику. Бажано, щоб керівник знайшов час на переговори з новим працівником, навіть пізніше.

Новому співробітнику мають бути детально викладені вимоги, запропоновані як виконавцю даної роботи. Найкраще це робити спільно шляхом детального розгляду усіх аспектів роботи, їхніх особливостей і специфіки. Потрібно визначити коло посадових осіб, які зможуть, у разі виникнення потреби, надавати роз'яснення з даної роботи. Необхідно уточнити специфічні особливості та вимоги щодо роботи, форми і системи звітів.

Нового співробітника потрібно ознайомити з атмосферою, що панує в організації. При цьому викласти реальний стан справ, висвітлити взаємини між співробітниками (а не представляти все в «рожевих відтінках»).

Нового співробітника слід попередити про труднощі, з якими доведеться зустрітися в процесі роботи. Це важливо, особливо якщо співробітник, приступивши до роботи на новому підприємстві, частково змінює напрям і рід діяльності.

Керівник має попередити про помилки, які найчастіше виникають, і відзначити, які дії необхідно вжити щодо запобігання їхньому виникненню і за якими ознаками їх можна визначити.

У випадку майбутнього контакту працівника з людьми, які мають складний характер, необхідно підказати, як краще з ними порозумітися. Варто розкрити їхні кращі якості, ставлення до роботи, рівень знань і кваліфікацію.

Для створення дружного і працездатного колективу також використовується метод бесіди. Безпосередні бесіди, що мають особистісну спрямованість, є одним із кращих способів підвищення загальної результативності, ефективності роботи, якості її елементів, удосконалення працівників, створення дружнього і працездатного колективу. Індивідуальні цілеспрямовані бесіди потрібно проводити у відповідності до вищевикладених правил для того, щоб кожен міг чітко визначити своє місце у колективі, можливі перспективи і тощо.

У колективі має бути створена атмосфера доброзичливості, довіри, взаємної поваги, щирого ставлення один до одного, дружби, взаємодопомоги, працездатності. Вирішальним чинником успішної життєдіяльності колективу є здоровий психологічний клімат. Потрібно розвивати атмосферу взаємного розуміння, товариськості, шанобливості, принциповості, відповідальності, високої внутрішньої дисципліни – підвищувати ефективність всієї колективної діяльності.

Не можна ані абсолютизувати, ані ігнорувати міжособистісні, неофіційні, неділові взаємини, симпатії й антипатії. Стосунки колег мають спрямовуватися з дотриманням чіткої субординації – заснованої на заслуженому авторитеті керівника, його високих моральних якостях. Потрібно формувати почуття дружби, чесності, правдивості, здатності до критики і самокритики.

Зазначимо, що егоїзм, як і самовідданість, за визначених обставин – необхідна форма самоствердження індивідів.

Справжні керівники у своїх повинні:

- дедалі більше розкривати розумовий потенціал людей-працівників;
- сприяти підвищенню їх активності й ініціативності;

- формувати свідоме, відповідальне ставлення до праці, до стану справ як на рівні підприємства, так і на рівні країни.

Керівник має прагнути постійного гармонійного поєднання інтересів і прав кожної людини з інтересами і правами колективу, суспільства, держави. І це становить сутність одного з найскладніших завдань, яке потрібно виконувати для того, щоб кожна людина якнайповніше і з користю змогла б розкритися, виявивши все добре, закладене в ній природою.

Потрібно методично доводити до свідомості співробітників, що успіх кожного на своєму робочому місці забезпечуватиме в кінцевому підсумку успіх всього колективу. Необхідно розвивати справді гармонійні стосунки і домагатися міцної єдності.

Звичайно, існують шляхи вдосконалення методів проведення бесід, які суттєво допомагають у вирішенні проблем управлінської діяльності.

Технічні способи проведення бесід рекомендується детально вивчати й аналізувати з метою подальшого їх удосконалення. Для цього доцільно об'єктивно визначити уміння керівника, як гарного співрозмовника, уважно слухати колегу, творчо обмірковувати конкретні заходи і чітко виражати власні думки. Знання і практичне застосування кращих технічних прийомів проведення ділових бесід нестимуть значну користь при вирішенні будь-яких завдань, пов'язаних з управлінням, допомагатимуть зорганізувати дружній колектив і злагоджену роботу у ньому.

Керівник має чітко визначати, – що являє собою індивід із його психікою в соціальному середовищі [44; 53]. Насамперед, це продукт цього середовища. Воно оточує його з дня його появи на світ і побічно впливає, навіть починаючи ще з раннього періоду, — через організми його батьків. Через виховання воно визначає його практичне пізнавальне ставлення до життя. Положення, яке індивідуум займає у цьому середовищі, обумовлює його матеріальні й ідейні інтереси, дає йому готові форми мислення, як знаряддя й опору в його діяльності.

Найпотужніші і найяскравіші індивідуальності — це ті, в яких поєднуються багато соціальних впливів, що найповніше відображають у собі життя соціального цілого. У них зв'язок індивіда із соціальним середовищем особливо глибокий і тісний. У такий спосіб, індивідуальна психіка, з якої випливають психологічні методи впливу, є раніше виробленою об'єктивним і соціальним середовищем, і залежить від нього як похідна функція.

Визначимо **шляхи вдосконалення методів проведення бесід:**

1. *Форми і методи проведення бесід потрібно удосконалювати* незалежно від того, чи проводяться вони для заслуховування простого усного повідомлення людини або з метою підбору потрібного, кваліфікованого виконавця певної роботи.

При цьому необхідно враховувати, що кожна вдала бесіда, тобто кожне особисте ефективне спілкування з обміну інформацією, проводиться з дотриманням певних правил.

1.1. Визначення конкретних завдань.

Виходити потрібно з того, що кінцева мета будь-якої бесіди спрямована на одержання інформації, що є основою рішення. Поряд із цим у ході бесіди досягаються і другорядні задачі, що полягають у перевірці того, що співрозмовник може і хоче надати і надає потрібну інформацію. Важливе значення мають цілеспрямованість і правильна послідовність визначення завдань, для чого рекомендується встановити:

- достатність рівня кваліфікації працівника;
- можливість виконання працівником визначеної роботи за наявних умов;
- ймовірність використання праці іншого, здібнішого працівника на даній ділянці – з переліку осіб з якими проводились бесіди.

У випадку, якщо під час бесіди з працівником з'ясувалася недостатня його кваліфікація, – бесіду слід припиняти і не намагатися з'ясувати інші аспекти -дарма не витрачати часу.

1.2. Планування бесіди.

Спочатку має бути складений, уважно проаналізований і осмислений попередній план проведення бесіди. При цьому необхідно враховувати відомі цілі і порядок, якого варто дотримуватись під час бесіди, – відтак, необхідно визначити найприйнятніші методи бесіди і міру використання кожного з них. Доцільно обрати один із трьох методів проведення бесід, причому найкраще виходити з їхньої прийнятності за конкретних умов, а саме:

1. метод регламентованої бесіди за визначеним зразком;
2. метод цілеспрямованої бесіди із взаємним обміном інформацією;
3. метод вільної бесіди.

Метод регламентованої бесіди за визначеним зразком полягає у тому, що бесіда проходить з суворим дотриманням правил. Такий метод дає кращі результати при його використанні як для досягнення першої мети (тобто визначення достатності рівня кваліфікації працівника), так і для одержання від своїх підлеглих поточних результатів, необхідних у повсякденній практиці.

У першому випадку, проведення бесіди рекомендується розпочинати з простого складання переліку питань, що підлягають з'ясуванню. Перевага методу: відповіді і реакцію працівника можна одержати негайно – без відповідної підготовки й осмислення, – та визначити ступінь володіння професійною майстерністю, спеціальністю. Підсумок бесіди має показати, чи розуміється працівник на поставлених запитаннях, чи надає розумні обґрунтовані відповіді, користуючись потрібною термінологією, або ж навпаки.

В іншому випадку, використовуючи цей метод для одержання від своїх підлеглих зведень, необхідних у повсякденній роботі, кращі результати будуть досягнуті за умови використання стандартного контрольного переліку запитань.

Метод цілеспрямованої бесіди із взаємним обміном інформацією є найкращим засобом для досягнення другої мети (тобто визначення можливості виконання працівником визначеної роботи за наявних умов). Він полягає у тому, що претендент готовий працювати, докладаючи зусиль, за існуючих умов навчання та виховання кадрів.

Використовуючи метод цілеспрямованої бесіди, рекомендується арґументовувати, логічно обґрунтовувати переконання і роз'яснення, використовувати раціональні логічні доводи з метою подолання суб'єктивної, часом перекрученої чи невірної, концепції співрозмовника з обговорюваного питання. Критику помилкових поглядів, установок і слабостей співрозмовника слід проводити делікатно, тактовно, обережно, доброзичливо, без жодного прояву дискримінації і менторства. Працівнику якнайдетальніше пояснюється характер роботи, повідомляються надані права і блага, якими він користуватиметься, і умови праці. Також подається сприятлива, оптимістична перспектива, даються конкретні рекомендації, які варто засвоїти і точно їх виконувати.

Для успішного застосування розглянутого методу потрібно розуміння того факту, що працівник у ході бесіди повинен одержати не тільки повні відповіді на усі свої запитання, а й додаткову інформацію щодо майбутнього. Виходячи з цього, рекомендується заздалегідь підготувати відповіді на всі передбачувані питання щодо роботи та умов праці (наприклад, специфічні особливості роботи, докладний її опис, вимоги, висунуті щодо кваліфікації, особистих якостей, освіти тощо).

Метод вільної бесіди рекомендується використовувати для досягненні третьої мети (тобто визначення ймовірності використання праці іншого, здібнішого працівника на даній ділянці – з переліку осіб з якими проводились бесіди), так і для багатьох випадків повсякденної практики управління, зокрема, коли йдеться про дисципліну або встановлення правильного ставлення до роботи.

У першому випадку, для досягнення поставленої мети іноді виявляється недостатньо інформації, одержаної в якості відповідей на поставлені запитання. В такому разі необхідно переконатися в умінні працівника мислити логічно, самостійно і надавати відповіді на запитання ще до того, як вони будуть поставлені. Для цього працівника слід викликати на відвертість і прислухатися до його слів. Його дії, слова, поведінка, жести, інтонації, вираз обличчя або посмішки підкажуть ставлення працівника до даної роботи і дійсні його інтереси.

У другому випадку рекомендується також ретельно продумати запитання і визначити стиль ведення бесіди, намагаючись передбачати запитання, що можуть бути поставлені співрозмовником, – і заздалегідь, письмово, підготуватися до відповідей на них. Потрібно зважати, що зміст отриманої інформації буде залежати від правильності і цілеспрямованості запитань, що ставляться, – їх завчасна підготовка допоможе уникнути непевності в процесі бесіди, а у моменти продумування і формулювання питань не загрожуватимуть непередбачені паузи мовчання.

Бесіду розпочинають з незначних запитань, що формулюють і задають по ходу розмови. Такий метод ведення бесіди доцільно використовувати і з тими працівниками, які звільняються. При цьому можна одержати важливу для управління інформацію, – яку не можна одержати за жодного іншого виду бесіди.

У зв’язку з цим, мета діяльності керівника полягає у вивченні і свідомому застосуванні запитань до будь-яких випадків проведення бесід, що дасть змогу значно підвищити їх ефективність і скоротити час проведення. Завдання полягає у тому, щоб заздалегідь визначити і виявити потрібні факти, організувати їх швидко і вміло, оцінити їх за достоїнством і вчасно припинити бесіду після одержання потрібних зведень. Це можливо лише в ході продуманої бесіди.

Професійний підхід до проведення цілеспрямованої бесіди забезпечить одержання необхідних зведень, і з урахуванням всієї сукупності обставин, дозволить відшукати оптимальне рішення.

У підприємницькій діяльності необхідно виходити з того, що ефективна бесіда є випробуваним методом обміну інформацією, необхідною для роботи, і до того ж найпростішим, доступним і результативним з усіх відомих методів. Вона є корисною обом співрозмовникам, допомагає встановити взаємну довіру у будь-якій обстановці, підвищує ділові якості як менеджерів, так і рядових виконавців.

Закордонні фахівці з управління вважають, що *бесіду можна визнавати економічно ефективною, якщо вона є засобом одержання, а не видачі інформації*, її перевірки й обміну нею і використовується для розподілу і закріплення обов’язків при виконанні визначених завдань.

2. Робота припускає собою частину загальної процедури планування бесіди, а саме, розподіл часу залежно від значення, яке надається окремим аспектам бесіди. Тому ***потрібно вивільняти час, необхідний для досягнення мети бесіди.***

При цьому необхідно прагнути до того, щоб правильно визначати час, потрібний для досягнення наміченої мети.

Керівник має планувати свій час з метою найоптимальнішого й найефективнішого його використання. Співрозмовнику слід надати таку саму можливість, завчасно пові-

домивши його щодо мети бесіди. Вірне, точне і чітке визначення мети бесіди, кількості необхідного для цього часу має стати гарною звичкою. Рекомендується паралельно до цього часу спланувати ще якусь важливу роботу. Це дасть змогу використати резерв часу на випадок, якщо бесіда закінчиться раніше планованого терміну, і частина часу залишиться невикористаною, а також якщо працівник, якого запросили до розмови, не з'явиться вчасно.

Для визначення часу майбутньої бесіди слід:

- перевірити власний розклад;
- визначити, чи не призначені на цей же час інші зустрічі чи наради у вищого керівництва;
- визначити оптимальність обраного часу і часу працівника.

Якщо вбачається, що до кінця робочого часу від моменту початку бесіди залишається 10-15 хв., її не слід розпочинати. Бесіда може не дати потрібних результатів. Адже у працівника можуть бути свої плани, зустрічі тощо; він буде спізнюватися, нервувати, і визначена мета не буде досягнута. Крім того, позитивно відобразиться на результаті розмови можливість максимально використовувати інтереси та цілі самого працівника.

3. *Місце проведення бесіди обирати з урахуванням його впливу на наслідки.*

Для отримання якомога більшої користі від бесіди, потрібно уміло використовувати наявні можливості. Необхідно враховувати, наприклад, якщо йтиметься про найм працівника, кращим місцем для проведення бесіди буде робоче місце керівника. Якщо для бесіди доведеться виїжджати до інших населених пунктів, такі зустрічі можна влаштовувати або скасовувати залежно від наявності належного приміщення; при цьому потрібно прагнути до створення спокійної обстановки, зручної і простої. Також потрібно визначити забезпеченість даної місцевості транспортним сполученням.

Якщо ж потрібно провести звичайну бесіду зі своїм підлеглим – кращим місцем буде знайома обстановка, де можна триматися невимушено. Проте, незалежно від цього, потрібно намагатися передбачити й осмислити психологічні моменти майбутньої бесіди.

Обране місце може виявитися не найзручнішим для щирої, відвертої розмови з працівником. Так, робоче місце керівника може асоціюватися у працівника з авторитарними методами управління, навіть якщо керівник ними і не користується. В такій обстановці працівник почуватиметься насторожено, відчуватиме певну напруженість і підсвідомий тиск, що не залишить його до самого завершення бесіди.

Кращим місцем для такої бесіди є робоче місце працівника. Там він стає більше схильним до одкровення, почуває себе впевненіше і майже невимушено.

Керівник має поступатися своїми зручностями заради досягнення значних результатів, одержання необхідної управлінської інформації. Так, якщо співрозмовник працює у великій кімнаті або залі, потрібно йти до його робочого місця, просити висловити свою думку у присутності колег – це зміцнюватиме його авторитет і престиж. Проте у разі, якщо працівник не спрацьовується з колегами, відчуває ворожість, відчуження, – він не вестиме відверту бесіду в присутності «сторонніх осіб». Ви не досягнете наміченої мети, час буде втрачений, а – даремними.

Працівників потрібно вивчати, і для проведення бесіди правильно обирати місце – з урахуванням впливу на наслідки.

4. *Взаємну довіру потрібно оптимізовувати.*

Перші хвилини зустрічі задають тон всій подальшій бесіді незалежно від того, робиться це свідомо чи випадково. У зв'язку з цим необхідно обміркувати, як краще використовувати ці хвилини для створення невимушеної обстановки – це дасть змогу значно скоротити час бесіди і підвищити її результативність.

Перш ніж почати бесіду, і керівнику, і працівнику варто трохи «охолонути» і знайти спільну мову, забезпечити психологічну сумісність. Для початку рекомендується обмінятися кількома люб'язними фразами, навіть якщо співрозмовник – стороння людина. Взагалі слід триматися по-діловому, пунктуально і дружелюбно. «Хто хоче мати друзів, той і сам повинен бути дружелюбним; і буває друг ближчий за брата» [3].

Кожного разу при проведенні ділової бесіди рекомендується віднаходити кращий, оригінальніший спосіб початку бесіди – привернути співрозмовника до себе, по-дружньому вітати його. Це дає змогу усунути попередню натягнутість, знизити психологічний бар'єр несумісності. Як свідчить практика, виконання таких дій має важливе і беззаперечне значення. У стосунках потрібно завжди бути природнім і чесним, привітним, ввічливим і доброзичливим.

За будь-яких умов потрібно дотримуватись основного напрямку, який веде до наміченої мети. Початок реалізації планів і дій керівника є наслідком попереднього періоду створення атмосфери взаємної довіри, коли він сам зорієнтувався і підготував до взаємного співробітництва свого співрозмовника. При виконанні цієї роботи, від початку до кінця бесіди:

- не потрібно зайво витрачати час на виклад один одному прописних істин;
- не вимовляти жагучих слів про важливість того, що слід зробити, а відразу переходити до справи;
- витримувати послідовність продуманої і наміченої системи дій і порядку;
- не намагатися раптово змінити мету, – продуману і поставлену раніше, – не повідомивши про це співрозмовника;
- слідкувати за логікою заздалегідь осмислених дій;
- переходити до нового (іншого) питання або дії лише після того, як закінчите з попереднім (попередньою);
- максимально використовувати вироблені звички;
- уважно слухати і чітко виражати власні думки.

Завжди потрібно вслухуватися у зміст слів співрозмовника, обмірковувати й аналізувати їх. Адже людина може слухати і не чути того, що говорить її співрозмовник (якщо його думки зайняті іншим). Потрібно розвивати увагу як вибіркову спрямованість і зосередженість психічної діяльності на співрозмовника, його слова, думки, дії. Не допускати жодного упередження щодо інформації, яка повідомляється.

Свідомо і ясно потрібно сприймати лише те, що дійсно є важливим і безпосередньо пов'язаним із зовнішньою або внутрішньою діяльністю. В ході розмови слід налаштовувати себе так, начебто ідеї та думки співрозмовника є самими геніальними, обумовлені всім його розвитком і рівнем кваліфікації, результатом усього його життя, установок, прагнень, досвіду і світогляду. Прагнучи пізнати і застосувати його думки, дії і вчинки у діяльності підприємства, колективу, їх слід аналізувати й осмислювати.

Пояснення викладати виразно. Не ускладнювати передачу інформації співрозмовнику заплутаними виразами і формулюваннями. Користуватися чіткими і простими виразами. Враховувати інтенсивність, контрастність і послідовність впливу на психіку співрозмовника різних виразів, порівнянь. Підвищувати його пізнавальну діяльність. Домагатися взаєморозуміння. Переконуватись, що всі пояснення зрозумілі.

Запитання мають бути сформульовані так, щоб забезпечити одержання додаткової інформації – свіжих, нових ідей і фактів, а не давно відомих істин. Правильно порушити питання – не менше мистецтво, аніж дати на нього відповідь. Намагатися уникати таких запитань, відповіді на які будуть однозначними – «так» або «ні». Найкраще починати запитання словами: «як ви думаєте», «хто», «де», «що», «коли», «чому», «від

чого», «як» тощо. Такі запитання будуть спонукати співрозмовника висловлювати свою думку, розкриваючи явище, або давати якусь пораду. Вони вимагають фактів, їх осмислення й інтерпретації, забезпечують інтенсивний розумовий процес і відповідну реакцію слухача, забезпечують одержання додаткової інформації.

Такі питання варто ставити лише у випадку впевненості, що співрозмовник зможе на них відповісти; в іншому випадку їх слід уникати. Також слід уникати питань із подвійним змістом. Використовуючи метод навідних запитань, – тобто питань, що підказують бажані відповіді, – потрібно враховувати і пам’ятати про обмеженість одержання належної інформації. Виходити слід із того, що слабкості людей спонукають давати відповіді, яких від них чекають. Одержавши самий незначний натяк, вони мобілізують усю свою енергію, щоб відповісти так, як це сподобається.

У процесі бесіди, в ході досягнення певних результатів, слід варіювати запитаннями, прагнучи максимально досягти наміченої мети. При цьому, якщо з’явиться ідея, що є цілком реальною і буде сприяти вирішенню даної проблеми, але необхідно одержати додаткові консультації з даного приводу у висококваліфікованого фахівця, бесіду слід розпочинати з постановки загального питання.

Потрібно переконатися у компетенції співрозмовника, – чи він ясно і чітко розуміє окреслену проблему, – а вже потім переходити до конкретних приватних питань. Намагатися у найкоротший час одержати необхідний обсяг потрібної інформації. Обґрунтовувати реальність достатньою кількістю фактів і підтверджень.

Бесіда закінчується постановкою загального питання, що розкриває можливість перевірки і впровадження пропозиції або ідеї.

Виконання зазначених дій дозволить одержати в результаті бесіди план вирішення основного завдання від початку і до кінця.

5. *Бути завжди на висоті становища.*

Завжди потрібно намагатися створити ідеальну атмосферу доброзичливості і дружелюбності – без усіляких натягнутих моментів, що ускладнюють її. Для цього слід створювати враження і виробляти стиль дружелюбно налаштованої ділової людини, вбачаючи таке ж прагнення і з боку співрозмовника. Докладати максимум зусиль, щоб бути приємним, завоювати прихильність співрозмовника, якщо це, звичайно, не суперечить і не заважає досягненню визначених цілей. Але водночас, залишатися реалістом.

5.1. Бути твердим, але завжди справедливим.

Часто, в результаті виконання покладених функцій, керівник повинен бути суворим, іноді обставини можуть змусити бути навіть різким. Якщо підлеглий припуститься помилки і керівник викликатиме його для бесіди, останній не буде очікувати, що вона буде приємною. Адже знатиме, що керівник буде поводитися статично; проте буде сподіватися, що дії і рішення керівництва будуть справедливі. У цих питаннях керівник повинен намагатися бути завжди на висоті становища.

Для проведення такої бесіди заздалегідь мають бути зібрані усі доступні факти про діяльність цього працівника. Інформаційною базою може також виступити думка його безпосереднього керівника.

Потрібно запропонувати працівнику дати пояснення щодо виявлених недоліків; уважно вислухати пояснення причин недостатньо ефективної і якісної роботи. Лише після цього об’єктивно оцінити його діяльність. На підставі одержаної інформації вжити відповідні заходи, розглянувши недогляд у роботі і спрямувавши його на правильний шлях. Отже, з’ясувавши причини незадовільної роботи, вживати заходи щодо її поліпшення і підвищення якості.

5.2. Одержану інформацію слід фіксувати у формі, придатній для подальшого використання.

Кожна цілеспрямована бесіда може дати зведення, що необхідні для ухвалення рішення і відповідної дії. Завдання цієї роботи полягає у тому, щоб, виявивши факти й оцінивши їхню потребу для подальшої роботи, організувати їх швидкий і вмілий збір і зафіксувати одержану інформацію у придатній для подальшого використання формі. При цьому рекомендується (за наявності можливості) зробити повні записи з метою збереження неперекрученої інформації і фіксування вражень, отриманих під час бесіди, або ж застосовувати систему символів. І лише у виняткових випадках можна тримати весь перебіг бесіди у голові. При цьому все-таки необхідно відразу ж після бесіди зафіксувати на папері її зміст, записавши якомога повніше відповіді співрозмовника, і давши оцінку його поведінці під час цих відповідей. Для цього варто запланувати час для підведення підсумків і фіксації отриманої інформації після кожної бесіди.

Досвід показує, що подібна практика допомагає набагато краще розуміти причини незадовільної роботи і вживати відповідні заходи для їх усунення, для цілей раціоналізації й удосконалювання трудового процесу.

6. ***Бесіду слід припиняти одразу після досягнення наміченої мети.***

Після одержання потрібних зведень відразу ж слід визначитись із заходами і розробити систему припинення бесіди. Необхідність цього обумовлена тим, що деякі працівники, переборовши свою стриманість і довірившись керівнику, не можуть зупинитися; і якщо їм надати таку можливість, то бесіди можуть тягнутися до нескінченності. Припинити таку бесіду, не зачепивши самолюбства людини, завжди не просто.

Потрібно, в обопільних інтересах, віднайти тактовний привід для завершення бесіди. Це дозволить мінімізувати витрати часу. У разі, якщо розмова відбувається у приміщенні, де працює співрозмовник, завершити розмову значно легше. У зручний момент можна подякувати за розмову, попрощатися і залишити кабінет. Якщо бесіда відбувається у кабінеті керівника, для прискорення завершення бесіди дозволяється, дуже тактовно, послатися на наявну термінову роботу, залишаючи співрозмовнику враження, що ви хочете його вислухати, незабаром знову з ним зустрінетеся і, що завжди готові вислухати його. Найефективнішим шляхом до припинення бесіди є подяка співрозмовнику за допомогу, приділений час, виявлений інтерес тощо.

Припиняючи розмову, потрібно пояснити співрозмовнику подальші дії і вчинки. Слід спробувати почати діяти, демонструючи, що отримані зведення будуть негайно використані. Якщо бесіда не дала очікуваних результатів, рекомендовано запропонувати співрозмовнику ще раз осмислити обговорювані питання і передбачувані дії. Поряд із цим, можна його попросити зробити певні конкретні дії щодо виказаного. Або ж, завчасно, спільно з помічником розробити заходи щодо часу і методів припинення розмови.

Потрібно зробити критичний аналіз поведінки, що була притаманна керівнику, як співрозмовнику, під час бесіди. Це дасть змогу об’єктивно оцінити й іншого співрозмовника, намагаючись знайти помилки і недоліки першого. Розгляд рекомендовано проводити згідно такого плану запитань:

1. Чи чітко були сформульовані запитання керівником? Чи не виступили нечіткі відповіді працівника наслідком нечітко сформульованих керівником запитань?

2. Чи не було випущено з уваги щось важливе, що потрібно було повідомити співрозмовнику? У випадку виявлення упущень, проаналізувати, як могли б вони вплинути на відповіді працівника.

3. Чи результативними були намагання одержати задовільну відповідь на будь-яке питання? Чи можливо було застосувати інший метод для одержання відповіді?

4. Чи повідомив працівник про істинний стан справ, або намагався сказати те, що хотів почути керівник? Чи не підказав йому керівник «потрібні» відповіді, ставлячи навідні запитання?

5. Чи залишився працівник задоволений бесідою? Яке у нього залишилося враження про керівника?

6. Чи могла мати бесіда відвертіший характер і мати більшу результативність за умов її проведення в іншому місці? Які недоліки мали місце, і як їх врахувати в майбутньому?

7. Чи чітко була доведена до співрозмовника мета бесіди?

8. Чи був керівник уважним і цілеспрямованим? Чи були дії і вчинки логічно витримані і чи відповідали вони наміченому плану? Чи була дотримана основна лінія бесіди, чи не було розосередженості? Чи не сприймав керівник у ході бесіди зайву, непотрібну інформацію (якщо так, скільки було витрачено часу на це)?

9. Чи не виступав керівник у ролі «обвинувача»? Чи не були його вчинки і дії поверхневі? Чи достатньо вони були аргументовані й обґрунтовані?

10. Чи були забезпечені невимушеність (легкість), обопільна повага поглядів і позицій? Чи забезпечувався критичний розгляд розбіжностей у поглядах на ті самі вчинки та дії?

7. *Правила ведення бесід потрібно пристосовувати і використовувати на зборах.*

У разі необхідності застосування зазначеного підходу необхідно пам’ятати, що збори – це багатобічні бесіди. Якщо розглядати аудиторію як одну особу, то проводити збори у формі бесіди дуже легко.

Однак необхідно враховувати, що підготовка до зборів є більш кропіткою, а визначення досягнутих результатів – більш складним. Проте, правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді, мають залишатися тими самими.

Спочатку, перш ніж збирати людей, потрібно переконатися у необхідності зборів. Для цього мають бути визначені причини, як-то:

- потреба у наданні чітких роз’яснень, у повідомленні важливого питання, що стосується інтересів колективу, у виробленні відповідного рішення;
- з’ясування думки колективу з окресленого питання для забезпечення підтримки більшості під час його вирішення;
- надання рекомендацій, або вказівок із методики і техніки виконання роботи;
- спрямування колективу на мобілізацію внутрішньовиробничих резервів для виконання поставлених завдань.

Аналізуючи правила ведення бесід, і пристосовуючи їх до специфічних умов ведення зборів у кожному конкретному колективі, керівнику варто керуватися таким планом дій:

1. Визначити стрижневу ідею, головне завдання промови.

2. Потрібно уявити, що бажають почути і довідатися з виступу слухачі – намагатися їх зрозуміти. Це допоможе донести думки до аудиторії, – що є досить важливим для вирішення організаційних питань.

3. Максимальна ефективність може бути досягнута за рахунок відповідального ставлення до підготовки до виступу. Необхідно передбачити й осмислити всі нюанси виступу, визначити ймовірність досягнення поставленої мети, надходження запитань і спланувати відповідні відповіді. Рекомендовано забезпечити доповідь допоміжними даними, матеріалами, діаграмами тощо.

4. Виступ – короткий, діловий і цілеспрямований – спланувати завчасно. Під час виступу не потрібно його «театралізувати», – адже слухачі хочуть довідатися по суті про досягнення, завдання або якість роботи.

5. Виходячи з поставленої мети і завдань, – визначити час і місце проведення зборів. Передбачити зручне розміщення слухачів, врахувавши акустику приміщення. Про час проведення зборів повідомити завчасно.

6. Створити атмосферу взаємної довіри. У разі необхідності одержання більшої довіри слухачів – запросити сторонніх фахівців або, навіть, топ-менеджера.

7. Впроваджуючи ідею у життя, бути цілеспрямованим, енергійним і наполегливим. Під час виступу – підтримувати оптимальну напруженість, говорити простою, живою, зрозумілою мовою. Задавати тон ходу ведення зборів.

8. Нотувати перебіг зборів, адже під час їх проведення можна одержати потрібну інформацію й ефективно її використати.

9. Закриваючи збори, підвести підсумки обговорень, визначити позитивні моменти, закликати слухачів до співробітництва.

Під час підготовки та проведення зборів рекомендується опановувати елементи ораторського мистецтва, забезпечуючи підтримку аудиторії: говорити переконливо, захоплювати слухачів виступом, обирати оптимальність дистанції спілкування, мінімально використовувати написаний текст, замінюючи його тезами. «Лагідна мова – дерево життя, але неприборкана – розтрощення духу» [3].

Правила ведення бесід потрібно пристосовувати і використовувати на курсах підвищення кваліфікації, у навчальних центрах підприємства.

Вищевикладені правила успішного проведення бесід рекомендовано застосовувати до проведення занять із підвищення кваліфікації. При цьому необхідно враховувати, що найбільший ефект досягається за розумного поєднання бесіди і візуального відображення викладеного матеріалу.

До читання лекції необхідно готуватися як і до проведення бесіди. Починаючи свій рух до мети, прямувати до неї неухильно, але досить повільно, щоб приєднати до цього руху і слухачів.

Застосовуючи правила ведення бесід із підвищення кваліфікації співробітників, виходячи з необхідності надання обґрунтованих пояснень, керівнику доцільно дотримуватись таких правил:

1. Пояснити сутність і мету роботи, визначити послідовність її виконання і результативність.

2. Визначити специфічні аспекти різних боків виконуваного завдання. Виступ побудувати так, начебто вказівки надаються собі, водночас звертаючись до аудиторії. Це підвищить якість і ефективність засвоєння матеріалу слухачами.

3. Просити аудиторію ставити запитання для того, щоб переконатися, що суть зрозуміла. У випадку поганого або недостатнього засвоєння матеріалу, повторити.

4. Даючи вказівки слухачам, попросити виконати поставлене завдання самостійно, але під керівництвом лектора. Потім – без безпосереднього втручання.

5. Оцінити прикладені зусилля, уточнити і виправити помилки, неточності й інші відхилення.

6. Вимагати повного повторення послідовності дій, висувати якісні вимоги; і у разі належного засвоєння матеріалу, нового методу або способу, слухачів слід привітати.

7. Забезпечити застосування набутих слухачами знань і навичок на практиці.

9. *Рекомендації надавати лише з тих питань, що стосуються роботи.*

Проте це не означає відмову від розгляду особистих питань підлеглих.

Часом, ситуація складається таким чином, що досить просто вислухати співрозмовника, щоб вирішити його проблему. Довірча розмова завжди сприятиме «розрядці», підвищуватиме ефективність діяльності працівника. Під час розмови слід поводитись до-

брозичливо, коректно, справедливо, не вражати самолюбства, дбайливо ставитися до прав і репутації співрозмовника. Вислуховуючи, не поспішати з порадами; залежно від характеру справи, рекомендувати звернутися до тих чи інших фахівців. Виявляти стриманість, самовладання, критичне ставлення до можливих конкретних дій. Домагатися єдності у вирішенні виробничих і соціальних завдань.

Вживати заходів із підвищення продуктивності праці з урахуванням особистих і виробничих проблем. Бути уважними стосовно цих проблем, адже вони переплітаються. Виходити слід із того, що кожен слухач є зрілою людиною, здатною добре вести свої особисті справи й орієнтуватися у виробничій ситуації. Виконуючи цю справу, доцільніше визначити конкретні недоліки в роботі підлеглих і надати їм можливість виправити їх. Лише з цих позицій втручання в особисті справи підлеглих буде ефективним і результативним.

Подвійність функції соціального управління на рівні індивідуума: розвиток його творчої активності і підвищення ступеня задоволеності реальним буттям. Тобто, якщо працівнику, з одного боку, суспільство, колектив і керівник виставлятимуть вимоги підвищення творчої активності і ефективності його діяльності відповідно до здібностей, то з іншого боку, він прагнутиме за допомогою колективу задовольнити основні свої потреби і, відповідно, висуватиме вимоги до умов і змісту праці, рівня винагороди тощо.

І в такому разі про обмеження мотивації праці матеріальною складовою вже жодним чином не йтиметься. Адже показником цінності християнської особистості є не матеріальний статок, який є лише засобом її розвитку, а повнота, із якою акумульовані нею знання, думки, почуття, соціальний досвід «працюють» на суспільство. Від інтелектуального, морального багатства однієї людини, відповідно до християнських положень, завжди повинні вигравати багато інших людей. Таким чином, істинне багатство людини – це її глибинний вияв, що виказує себе як суспільна спрямованість усіх її сил, якостей, здібностей.

Гармонізація суспільних, колективних і особистих інтересів припускає послідовне формування праксеологічно мислячої і діючої особистості, нетерпимої до виявів егоїзму, безгосподарності, нехлюйства.

Потрібно спрямовувати особисті прагнення й інтереси на вирішення виробничих проблем, домагаючись їхнього збігу. Затверджувати у свідомості і поведінці співробітників пріоритетність виробничих інтересів над особистими. Пов’язувати успішне вирішення перших із розширенням можливостей із самореалізації, кваліфікації, обдарованості і талановитості працівника. Виховувати у співробітниках моральні, вольові якості, цілеспрямованість, прагнення до занять, творчості і досконалості.

Об’єктивно оцінювати виконану роботу і заслуги виконавця. Вести бесіди щодо оцінки виконаної роботи, ролі і особистого внеску виконавця у ній.

Незважаючи на низку специфічних проблем, загальна процедура цієї роботи, її цілі, можуть цілком укладатися в загальну схему проведення бесід. Під час виконання цієї роботи доцільно встановлювати періодичність проведення бесід щодо оцінки виконаної роботи, що забезпечить значну економію часу за рахунок попереднього планування бесід, досягнутих у процесі їхнього здійснення цілей і результатів.

Однак не слід перетворювати цей процес на порожню формальність. Слід прагнути до меншої офіційності таких бесід – у цій ситуації вони виявляються ефективнішими і результативнішими. Потрібно встановити за правило і регулярно проводити обговорення результатів роботи підлеглих на спільних із ними засіданнях. Причому такі обговорення варто проводити незалежно від якості роботи та повноти її виконання.

Необхідно прагнути до доброзичливої дружньої атмосфери, разом із тим, виробити і визначити чіткі вимоги щодо якості й обсягу робіт, постійно і наполегливо доводити їх до свідомості кожного працівника. Не виключено, що бесіди з оцінки й її критеріїв виконання роботи, підведення підсумків призводитимуть до виникнення багатьох нових проблем і дискусій. Проте, їх не слід лякатися, але не слід й ігнорувати – слід відбирати найкращі пропозиції і використовувати у щоденній практиці.

Рекомендується виробити у себе звичку використовувати у діяльності правила Декарта, який займався способами результативної дії. У своїй праці «Міркування про метод» філософ наводить чотири правила, що він для себе склав і вирішив «… постійно дотримувати їх без єдиного відступу».

Перше: *ніколи не приймати за щире нічого, що я не визнав би таким з очевидністю,* тобто ретельно уникати поспішності й упередження і включати до своїх суджень тільки те, що уявляє мій розум настільки ясно і чітко, що жодним чином не зможе дати привід до сумніву.

Друге: *поділяти всі труднощі, що я розглядаю, на стільки частин, на скільки буде потрібно, щоб краще їх вирішити.*

Третє: *розташовувати свої думки у певному порядку, починаючи з предметів найпростіших і легкопізнаваних, і сходити помалу, як по сходах, до пізнання найскладніших, припускаючи існування порядку навіть серед тих, котрі у природному порядку речей не передують один одному.*

І останнє: *робити всюди переліки настільки повні й огляди настільки всеосяжні, щоб бути упевненим, що нічого не пропущено.*

Правила Декарта мають величезне значення для людської діяльності. Праксеологи знають, як багато, майже щокроку, ми використовуємо спостереження великого філософа і математика.

Використовуючи вище окреслені способи вдосконалення методів управління, можна значно підвищити ефективність роботи конкретного працівника, зокрема, і всього підприємства, в цілому, вишукавши необхідні морально-етичні аспекти управління людиноповедінкою.

Резюме

Сьогодні пріоритетним завданням менеджера є дотримання морально-етичних принципів управління з метою збереження та подальшого покращення найціннішого ресурсу будь-якого підприємства – людського.

У цьому сенсі таке покращення та розвиток необхідно починати із самого себе, тобто дотримуватись принципів і засад самоменеджменту.

З метою успішного досягнення цілей організації менеджер має ставитися до працівників таким чином, щоб у своїх діях віддзеркалювати «кожного члена свого колективу, команди». Для цього необхідно враховувати характер та темперамент кожного окремого працівника, призначати йому завдання, внутрішньо притаманні його природі. Необхідно розвивати довіру працівників до вас та один до одного.

Сприяючи розвитку членів своєї команди, менеджеру необхідно розвивати у своєму характері такі риси як ініціативність, цілеспрямованість, рішучість та інші.

Для розвитку і покращення підприємства у своїй діяльності менеджеру необхідно дотримуватись певних норм та правил, як-то етичного вирішення питань службової ди-

сципліни, погодження перестановки та руху кадрів, встановлення нормальних стосунків. Для досягнення результативності та покращення управління необхідно використовувати ефективні методи організації та проведення бесід та вишукувати нові шляхи їх вдосконалення з урахуванням людино-етичних аспектів – аспектів гуманізму.

Основні поняття

3 напрями менеджменту
Людські ресурси
Самоуправління
Самоменеджмент
Психологічна культура
Характер
Темперамент
Методи бесіди
Службова дисципліна
Перестановка та рух кадрів
Правила результативної дії Декарта

Питання

1. Чому людські ресурси вважаються найціннішим ресурсом на підприємстві?
2. Які напрями менеджменту вам відомі? Розкрийте їх суть.
3. Розкрийте сутність самоменеджменту.
4. Що виступає об’єктами розвитку у підлеглих?
5. У чому полягає відмінність характеру від темпераменту? Розкрийте кожне поняття.
6. Які риси характеру мають бути притаманні керівнику?
7. Як формується психологічна культура?
8. Визначте основні положення виховання підлеглих.
9. Які правила морально-етичної поведінки керівників вам відомі? Розкрийте їх суть.
10. Як необхідно вирішувати питання службової дисципліни?
11. Визначте шляхи вирішення спеціальних проблем.
12. Визначте основні положення, яких необхідно дотримуватись при проведенні бесід, пов’язаних із перестановкою та рухом кадрів.
13. Яке основне призначення та використання методу бесіди? Визначте шляхи вдосконалення цього методу.
14. Охарактеризуйте кожен із трьох методів проведення бесід.
15. Визначте правила результативної дії Декарта. Розкрийте їх сутність.

Розділ 15

ОСНОВИ СОЦІОІНТЕГРАЦІЇ

15.1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СОЦІОНІКИ

За роки становлення та розвитку і до теперішнього часу суспільством накопичений значний обсяг знань про психологію людини, її типи, особливості поведінки. Ці знання, як правило, асоціюються з наукою про психіку людини – психологією. Проте теоретичний розділ цієї науки ще не всезагально доступний, та є складним для розуміння широкого кола читачів. Впровадження основних теоретичних положень, що враховують індивідуально-психологічні властивості людини, у практику вимагає ґрунтовної підготовки спеціалістів, здатних використовувати досить складні та громіздкі методики тестування.

Така ситуація є однією з причин пошуку простіших і, водночас, надійніших методів визначення індивідуально-психологічних особливостей людини, того, що називається типом індивідуальності.

Робляться спроби синтезувати досягнення психології та інших галузей знань, зокрема, дермотографіки, графології, іридодіагностики і, навіть, астрології. Такий підхід відображує загальну тенденцію системного дослідження людини.

У кожній з вищевикладених галузей знань про людину, її психологію, застосовуються особливі методи досліджень, що сукупно доповнюють один одного. Поряд із ними виникла ще одна галузь знань – *соціоніка*, що демонструє цілком новий науковий підхід до вивчення індивідуально-психологічних особливостей людини. У широкому розумінні **соціоніка** – це наука про стійкі типи мислення та поведінки людини, а також про людські спільності, закономірності відносин, що виникають у процесі взаємодії між окремими людьми і колективами в цілому. її висновки і рекомендації будуються на основі аналізу закономірностей енерго-інформаційного обміну між людьми.

Соціоніка як наука виникла на стику філософії, психології, соціології, її засновником варто вважати швейцарського психолога Карла Густава Юнга (1875-1961), а безпосереднім творцем – литовську дослідницю Аушру Аугустинавичюте.

Принципово новим кроком у розумінні людини стало поняття відношень між типами. Тобто соціоніка не обмежується описом типу людини (її індивідуально-психологічними властивостями), а встановлює, які відношення виникають між різноманітними типами індивідуальності людей. Тим самим створюється можливість прогнозування відносин між окремими людьми, щодо психологічного клімату у родині, колективі. Розуміння закономірностей взаємодії людей допомагає опанувати техніку безпеки стресу, гармонізувати відносини в сім'ї, на роботі, у колі знайомих.

Ця інновація поєднується з порівняльною простотою оволодіння понятійним апаратом соціоніки, із її спрямованістю на повсякденне життя. Тому є всі передумови для проникнення соціоніки до багатьох сфер нашого життя. Вказуючи на її практичне знання, С. Кашницький справедливо відзначає, що багато сфер людської діяльності: теорія керування, менеджмент, педагогіка, профорієнтація, профілактика сімейних від-

ношень, психогігієна праці, медицина, практика парламентаризму, дипломатія, політика, творчість, – виглядають цілком інакше при погляді на них крізь призму соціоніки.

Понад двадцять років існує соціоніка, але дотепер вона має скоріше аматорський, ніж професійний статус і розвивається зусиллями ентузіастів. Здається, справа в тому, що наша господарсько-політична система абсолютно несумісна з душевним ладом звичайної людини. Соціоніка підтверджує, що немає в природі поганих або гарних людей. Відмінність їх одна від одної оцінюється не за критерієм «гарної-поганої», а за різноманітними засобами сприйняття, переробки і передачі інформації. У реальному ж житті природа людини ігнорувалася. Вважалося, наприклад, що постійним, повсякденним мотивом діяльності повинно бути безкорисливе прагнення до загальнолюдського щастя при повному забутті потреб своєї власної природи. Тому реальна «психіка» була засекречена і заборонена. Натомість був сформований образ «радянської людини», яка нібито не має власних індивідуально-психологічних особливостей.

Внаслідок такої ситуації суттєвою подією у літературному житті країни стала публікація робіт Еріка Берна і Дейла Карнегі, в яких описується психологія людини, що виявляється у звичайному житті – у гостях, у сім'ї, на роботі. Останній автор до того ж учить, як використовувати надбані знання в повсякденній практиці. Проблема застосування елементарних знань із психології стала предметом уваги українських дослідників. Ознайомлення із зазначеною літературою сьогодні практично допомагає опановувати майстерність спілкування, формувати деякі психологічні якості – емоційні, вольові, пізнавальні, що у своїй сукупності складають психологічну культуру особистості.

У рамках соціоніки розроблена класифікація типів, що спирається у своїй основі на типологію К. Г. Юнга. Остання, у свою чергу, теоретично оформляється в ряді понять. їхнє освоєння необхідно для розуміння того, чому різноманіття людських характерів зводиться до обмеженого числа їх типів. Людина – індивідуальна, неповторна, своєрідна, проте певні риси можуть бути знайдені в багатьох інших людей. Сукупність психологічних якостей, що виявляються в однаковій уяві мислення і поведінці в різноманітних ситуаціях, називають ***типом індивідуальності*** **або** ***соціонічним типом*** (скорочено – соціотипом).

К. Г. Юнг визначив, що розбіжність соціотипів корениться в різноманітних способах сприйняття світу. Ці способи фіксуються у відповідних поняттях. Фундаментальна розбіжність, що ділить людей на дві великі категорії, виражена в поняттях «екстраверсія» і «інтроверсія». У них міститься характеристика індивідуально-психологічних відмінностей людини, що виражаються в переважній спрямованості особистості або на світ зовнішніх об'єктів, або на явища її власного суб'єктивного світу[3].

Конкретизуємо характеристику людей екстравертів і інтровертів шляхом опису їхньої поведінки у повсякденному житті з позиції соціоніки.

До загальних положень відносяться такі твердження.

1. Екстравертована постанова мислення орієнтується на *об'єкт* і *об'єктивні дані.* Це мислення може бути як конкретним фактичним, так і ідейним. Важливим є розуміння того, що факти й ідеї беруться із зовні, тобто «доставляються» традицією, вихованням і ходом утворення.

2. Інтровертована постанова мислення орієнтується, насамперед, на *суб'єктивний чинник.* Суб'єктивний напрямок, таким чином, впливає на обробку фактичних даних та

[3] Детально з позиції психології управління соціотипи і їх розподіл був представлений у розділі 5 посібника. – *прим. авт.*

на оперування абстрактними поняттями. К. Г. Юнг вказував, що інтроверт збирає факти як засоби для доказу, головним же для нього є викладення суб'єктивної ідеї.

К. Г. Юнг для ілюстрації екстраверсії й інтроверсії наводив імена Ч. Дарвіна та Е. Канта. Перший з них був екстравертом, інший – інтровертом. Перший прагнув до об'єктивної дійсності, оперував фактами. Інший характеризувався негативним ставленням до об'єкта, – у доказі своєї ідеї виходив із суб'єктивних основ. При цьому, хоча він і прагнув провести свою ідею у світ, проявляв велику практичну непристосованість (табл. 15.1).

Проте, відмінності екстравертів від інтровертів цим не обмежуються. Сам К. Г. Юнг, розмірковуючи про екстраверсію та інтроверсію, відмітив, що обидва способи сприйняття світу мають як переваги, так і недоліки:

1. Екстраверти володіють якостями «динаміки», мають можливість освоювати більші території. Наприклад, американці, які були вихідцями з Європи, під час освоєння американського континенту, у переважній більшості представляли екстравертів. Цій перевазі протистає факт, що напрямок мислення «на оволодіння світом, обставинами» не пов'язаний з досягненням власного внутрішнього, духовного світу. Екстраверти не схильні ставити предметом своєї уваги своє психічне життя.

2. Інтроверти не так динамічні як екстраверти. Проте в інтровертів більш розвинута інша здібність – робити правильні висновки. Водночас, значну небезпеку представляє така особливість, що сильна пристрасть до власних, особистих ідей може остаточно завести представника цього соціотипу у світ ілюзійних уявлень.

Таблиця 15.1

Соціотип	
Екстраверт	**Інтроверт**
У бесіді завжди готовий відповідати на запитання, охоче повідомляє відомості про себе. Якщо, наприклад, бесіда проходить між лікарем та пацієнтом, то останній, будучи екстравертом, готовий безумовно виконувати усі приписи першого.	У бесіді відрізняється стриманістю. Активізується тоді, коли з'являється тема, яка відповідає його ідеям.
Контактний, легко йде на психологічне зближення з партнером, заводить нові знайомства. Володіє доброю пристосованістю уміє влаштуватися у житті.	Має високу норму самотності, любить зосередженість і тишу, яка сприяє роздумам. Людина такого типу в дитинстві більше віддає перевагу заняттям на одинці, ніж колективним іграм.
У вільний час віддає перевагу проведенню з людьми, постійно шукає нових пригод. Якщо серед них трапляються мандрівники, то це заняття служить не пізнавальним цілям, а пошукам нових вражень. Легше піддається чужому впливу, часто є легковірним. Погляди не усталенні.	Віддає перевагу проводити вільний час у родинному колі чи в колі добрих знайомих, друзів. Зовнішні події мало впливають на інтроверта, — важливіше те, що він про них думає. У нього більше виражена схильність до роздумів, слабше — до вчинків.

Звичайно, така дихотомія – «перевага-недолік» – проявляється у багатьох явищах психічного життя екстравертів й інтровертів.

К. Г. Юнг позначив західний світ як екстравертований, східний – інтровертований. Подальший розвиток цивілізації він уявляв як процес взаємопроникнення екстравертної та інтровертної культур. Ці думки підтверджуються процесами, які відбуваються у наш час. Західний світ усе більше переймає з того, що вироблено східною культурою.

А Схід учиться у Заходу діловій кмітливості і розважливості, зберігаючи при цьому історично вироблену психокультуру.

Дихотомія «екстраверсія – інтроверсія» конкретизується другою парою понять: «раціональність – ірраціональність». Конкретизуючими їх називають тому, що вони вказують на відмінність у засобах сприйняття світу більш загального порядку, до яких, як вже було зазначено, відносяться екстраверсія й інтроверсія. Тобто, люди екстраверти та люди інтроверти можуть бути як раціональними, так і ірраціональними. Розкриємо суть цих понять.

1. Раціоналісти – це люди з аналітичним складом розуму, який характеризується дискретністю, послідовністю виділення найбільш значимих ознак сприйняття інформації. Перш за все, їх цікавить причинно-наслідковий зв’язок між явищами оточуючого світу. З приводу іншого явища вони намагаються створити визначену несуперечливу концепцію. Нестача або неузгодженість фактів викликають почуття незадоволення, яке намагаються усунути завдяки пошуку додаткової інформації. Ця якість зовнішньо виявляється в розумності, розважливості вчинків. Ці люди у життєвий практиці дотримуються мудрості, викладеної у прислів’ї «сім раз відмір – один раз відріж». Плануючи наступну подію, намагаються застосувати весь останній досвід. Зробивши вірний вчинок, отримують велике задоволення; поганий вчинок погіршує емоційний стан, змушує поміркувати над причинами невдач.

2. Ірраціоналісти характеризуються синтетичним складом розуму, в основі якого лежить цілісне сприйняття світу. Це – люди з переважно образним типом мислення. Ірраціоналістів, перш за все, цікавить логіка образів, логіка почуттів. Абстрактні схеми їх не задовольняють. Відтак, викладання будь-якого матеріалу вони намагаються забарвити порівняннями, уявленнями, метафорами. Багатьом незрозумілим явищам дають містичне тлумачення. Зовнішній синтетичний склад розуму виражається в імпульсивності вчинків, рушійним мотивом яких виступають емоції, як реакція на обставини в конкретному місці й у конкретний час. Ці вчинки не є результатом минулого аналізу, а скоріше, виступають пристосуванням до реальної ситуації, що викликає деякі почуття й емоції. їх не засмучує, якщо зроблені ними вчинки логічно не пов’язані з останніми подіями. З точки зору раціоналістів такий засіб реакції на інформацію є малопередбаченим.

Звичайно, поділ характеристик на раціональні й ірраціональні є доволі умовним. Кожен може відшукати у себе риси, частина яких буде співвідноситися з раціональністю, інша – з ірраціональністю. Тому, вирішуючи питання щодо належності до того чи іншого типу, треба спиратися на принцип домінантності, — тобто визначити, які якості переважають у реакції на зовнішній і внутрішній світ.

На рисунку 15.1 відобразимо схему, що при першому наближенні дозволятиме визначити соціотип людини.

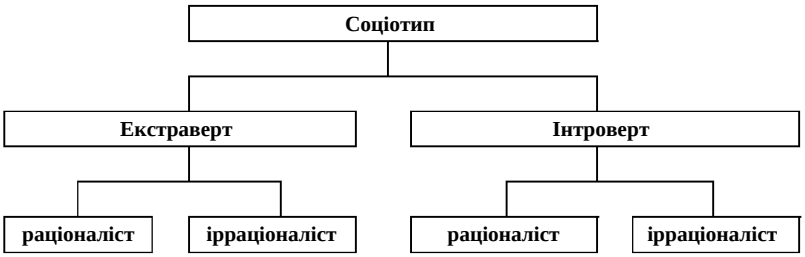


Рис. 15.1. Соціотипи

К. Г. Юнг визначив, що в рамках екстравертного (раціонального й ірраціонального) і інтровентного (раціонального й ірраціонального) способів сприйняття світу здійснюється розподіл всього інформаційного потоку на окремі складові. Кожна складова сприймається своїм способом. Швейцарський психолог виділив чотири способи:

1. Відчуття – спосіб, завдяки якому людина сприймає інформацію про існування деякого об’єкта.

2. Інтуїція – спосіб, завдяки якому людина сприймає інформацію про скриті можливості, які закладені в об’єкті.

3. Мислення – спосіб, завдяки якому людина сприймає інформацію про властивості об’єкту.

4. Емоції – спосіб, завдяки якому людина сприймає інформацію про ті, подобається об’єкт чи ні.

Розкриємо зміст основних понять. Для цілей удосконалення існуючих методик, доповнимо термінологію К. Г. Юнга термінологією, запропонованою А. Аугустинавичюте (табл. 15.2):

1. Мислячий – логічний.
2. Емоційний – етичний.
3. Чуттєвий – сенсорний.
4. Інтуїтивний – інтуїтивний.

Таблиця 15.2

Соціотип							
Екстраверт				**Інтроверт**			
раціоналіст		***ірраціоналіст***		***раціоналіст***		***ірраціоналіст***	
Мислячий 1	Емоційний 2	Чуттєвий 3	Інтуїтивний 4	Мислячий 5	Емоційний 6	Чуттєвий 7	Інтуїтивний 8

З’ясуємо значення таких елементів людського пізнання, як логіка, етика, сенсорика, інтуїція.

Приведемо у спрощеній формі теоретичні постулати, що лежать в основі пояснення різних соціотипів. Для цього звернемося до філософської категорії відображення. Процеси відображення грають універсальну організаційну роль у розвитку матерії, матеріальних систем. Матеріальні процеси характеризуються обміном інформацією. Остання, по суті, є видом відображення, у якому виражається організаційне відношення. Воно встановлюється як міра співорганізації об’єктів. Ця міра співорганізації і є інформацією.

З цієї точки зору розглянемо людину як інформаційну систему, наділену свідомістю, а міжособистісні відносини – як взаємодію інформаційних систем.

Щоб зорієнтуватися в навколишньому світі, людина повинна виділити з єдиного потоку інформації те, що є необхідним для життєзабезпечення. Таким чином, будучи матеріальною системою, людина буде співорганізуватися з навколишнім світом і собі подібними. Для цього їй необхідно сприйняти і переробити інформацію про:

- реалії світу;
- існування об’єктів і явищ об’єктивного світу;
- їх просторове розташування;
- співвідношення існування об’єктів і явищ;
- механізм взаємодії матеріальних об’єктів;

- способи їх освоєння;
- енергетичні процеси, що відбуваються в об’єктивному світі;
- їх співвідношення.

Отже, ми визначили вісім складових загального інформаційного потоку.

З перерахованих складових, чотири – дають інформацію про об’єктивний світ, про різні його аспекти. Елементи свідомості, що переробляють цю інформацію, називатимемо *екстравертними.* Це відповідає визначенню екстраверсії як форми сприйняття світу, що обумовлює напрямок орієнтації особистості на зовнішній світ.

Інші чотири складові дають інформацію про співвідношення об’єктивного світу і внутрішнього світу людини по всім аспектам. Елементи свідомості, що переробляють цю інформацію, називатимемо *інтровертними.* Така назва відповідає визначенню інтроверсії як форми сприйняття світу, що зумовлює напрямок орієнтації особистості на внутрішній, суб’єктивний світ.

Представимо вищевикладене у формі таблиці, попередньо ввівши умовні позначення елементів свідомості (табл. 15.3):

Таблиця 15.3

Вхід	**Вихід**	
Інформація про реалії світу	Результат обробки інформації	Назви й умовні позначення елемента пізнання
1. Про логіку оволодіння зовнішнім світом, живими і неживими об’єктами, людьми, відносинами.	Знання про програму дій, вчинків, спрямованих на досягнення результату.	■ (P) – екстравертна логіка або *ділова логіка.*
2. Про існування деякого живого або неживого об’єкта, про механізм (логіку) взаємодії об’єктів, відношення людей, колективів.	Знання про закономірності взаємодії об’єктів, людей, колективів у формі логічно побудованих схем, систем, концепцій.	□ (L) – інтровертна логіка або *об'єктивна логіка.*
3. Про енергетичні процеси, що проходять у самій людині.	Емоційно-чуттєве переживання впливів зовнішнього світу у вигляді емоційного збудження, радості, тощо.	╚ (E) – екстравертна етика або *етика емоцій.*
4. Про енергетичні процеси в зовнішньому світі – у живому і неживому.	Знання про енергетичні процеси, про відношення і почуття людей у вигляді дружби, кохання, симпатій і антипатій.	└ (R) – інтровертна етика або *етика відносин.*
5. Про енергетичні можливості оволодіння зовнішнім світом, його просторовим співвідношенням.	Орієнтація у внутрішньому просторі (стан здоров’я і самопочуття), мобілізація фізичних і емоційних ресурсів по виконанню програми дій, вияв завзятості й агресивності.	● (F) – екстравертна сенсорика або *вольова сенсорика.*
6. Про можливості досягнення гармонії із зовнішнім світом, про просторову співвимірність.	Потяг до фізичного й емоційного комфорту, зникнення дискомфорту.	○ (S) – інтровертна сенсорика або *сенсорика чуттів.*
7. Про своєчасність дій щодо виконання запланованої програми.	Знання про потенційні можливості людини, переживання почуття альтруїзму, доброти, співчуття, про спрямованість себе як суб’єкта на інші об’єкти.	▲ (I) – екстравертна інтуїція, або *інтуїція здібностей.*
8. Про час та часові відрізки, у яких протікають процеси взаємодії між живими і неживими об’єктами.	Знання про потенційні можливості зовнішніх об’єктів у їх змінах у часі.	Δ (T) – інтровертна інтуїція або *інтуїція часу.*

1. Екстравертна логіка, позначається *P* (лат. *профітеор* – оголошую своєю справою), традиційне позначення – ■. Це ділова логіка, тобто інформація про такий метод роботи, який давав би користь, прибуток; системи: «корисно – безкорисно», «вигідно – невигідно», «економно – неекономно» тощо.

2. Інтровертна логіка, позначається L (лат. *логос* – слово, розум, наука), традиційне позначення – □. Це об'єктивна логіка, тобто інформація про склад і механізм роботи будь-чого, а також всебічний, об'єктивний розгляд об'єкту чи явища; системи: «головне — другорядне», «ціле – частина», «необхідне – зайве» тощо.

3. Екстравертна етика, позначається *E* (лат. *емовео* – хвилюю), традиційне позначення – ╚ Це етика емоцій, тобто, інформація про емоційний стан людини, її настрій; системи: «веселий – сумний», «збуджений – пригнічений», «тихий – неспокійний» тощо.

4. Інтровертна етика, позначається R (лат. *реляціо* – відношення), традиційне позначення – └. Це етика відносин між людьми, тобто інформація про те, хто до кого як відноситься; системи: «любить — не любить», «дружить – не дружить» тощо.

5. Екстравертна сенсорика, позначається – F (лат. *фаціо* – роблю), традиційне позначення – ●. Це вольова сенсорика. Інформація про володіння простором, силу; системи: «сильний – слабкий», «вольовий – безвольний», «напад – захист», тощо.

6. Інтровертна сенсорика, позначається S (лат. *сенсус* – почуття), традиційне позначення – ○. Це сенсорика почуттів, тобто інформація про якості оточуючого середовища, що відбиваються на самопочутті людини; системи: «гарно – негарно», «зручно – незручно», «приємно – неприємно», тощо.

7. Екстравертна інтуїція, позначається *I* (лат. *інтуеор* – уважно дивлюсь), традиційне позначення – ▲ . Це інтуїція можливостей та здібностей, інформація про можливі перспективи, вміння здогадатись про що-небудь, минаючи логічне доведення; системи: «здібний – нездібний», «цікавий – нецікавий», «перспективний – безперспективний».

8. Інтровертна інтуїція, позначається *T* (лат. *темпус* – час), традиційне позначення – Δ. Це інтуїція часу, інформація про розвиток подій у минулому та майбутньому; системи: «рано – пізно», «небезпечно – безпечно», «зараз – тоді», тощо.

Сприйняття інформації згідно визначених реалій світу достатньо, щоб людина мала можливість адаптуватися до навколишнього природного і соціального середовища шляхом вирішення різних завдань.

У К. Г. Юнга типологія особистості розроблена відповідно до того, яку з реалій світу людина краще сприймає. Дамо короткі характеристики логічного, етичного, сенсорного, інтуїтивного типів, не акцентуючи уваги на відмінностях екстравертної й інтровертної установок особистості.

Логічний тип. Для представників даного типу характерне послідовне сприйняття часу: «минуле – теперішнє – майбутнє».

При цьому минуле, життєвий досвід, сприймається не як особисте, а відвернуте, історичне минуле, у якому важливо те, що мало суттєве, необхідне значення для того часу. Будь-яке питання сьогодення вирішується шляхом з'ясування, звідки воно походить, як розвивається, куди і до чого призведе.

Щодо подій сьогодення, то яскраво виражена емоційна реакція відсутня. Тому представників даного типу часто звинувачують у холодному, байдужому ставленні до того, що відбувається. Проте це не так. Справа в тому, що інтерес цього типу становить цілісний процес, а не окремі моменти. Логічне мислення вважає, що події йдуть одна за одною у часі, і колись набудуть завершеного характеру.

Такий підхід до оцінки зовнішніх подій відображується і на внутрішньому житті. Представники окресленого типу живуть «відповідно до принципів», а не «залежно від ситуації». Віддають перевагу наступності і послідовності. Тому намагаються, щоб їхні вчинки відбувались у рамках єдиної концепції, а випадковість була зведена до мінімуму. Хаос їх насторожує і хвилює. Відтак, швидкість дій їм не властива.

Програма дій детально обмірковується. Як наслідок, у своїй реакції на події часто бувають інертними, у кризових ситуаціях – бездіяльними. Водночас, спроможність справлятися з такими ситуаціями зростає у ході того, як криза поглиблюється. Вони добре проводять планування у часі, оцінюючи кожний логічний крок, задачу, програму реалізації. Звичайно, за умови навчання представники інших типів також зможуть робити зазначені дії. Проте, лише представники логічного типу, не відхиляючись, суворо дотримуються програми.

Представники логічного типу, як і інші, мають певні особливості у спілкуванні. Для них спілкування – інформаційний обмін, що здійснюється вербально, тобто є інформаційним процесом. Головною його особливістю є абстрагування від емоційної оцінки матеріалу, що викладається. Основна увага приділяється самому повідомленню, констатації фактів. Логіка викладу матеріалу підпорядкована головній цілі – опису предмету, виокремленню закономірностей його функціонування. При цьому, як правило, відсутня орієнтація на реакцію слухача з погляду емоційної оцінки повідомлення. Логіка викладення орієнтується на власний аналіз, розуміння предмета й явищ, навіть якщо даний аналіз відірваний від реальності. Незгода з матеріалом, що подається, сприймається представниками логічного типу не як незгода з їх персональною суб’єктивно-особистісною позицією, а як нездатність сприйняття логіки предмета, або як критики їх спроможності до логічного аналізу. Для переконання представників цього типу, завжди потрібні серйозні логічні аргументи, – до яких вони ставляться спокійно. Якщо критика зачіпає їх етичні уявлення, – ставлення може стати різко негативним.

Головним мотивом ділового спілкування представників логічного типу є прагнення до спільної інтелектуальної діяльності з конкретної проблематики. Таке прагнення виявляється й у товариських, дружніх відносинах. У спілкуванні намагаються обрати для себе такого партнера, який би задовольняв їхню потребу у співрозумінні проблем. Орієнтація на співрозуміння обумовлює, що вони утримуються від категоричності суджень, від форм повинності. При цьому, наче відсторонюються від прояву своїх почуттів і відносин, і часто сприймаються як урівноважені особистості.

Етичний тип. Представники цього типу характеризуються іншим сприйняттям часу. їх час циркулює в особистому життєвому досвіді – минуле стає теперішнім, а потім знову повертається в минуле. Це варто розуміти так, що особисте минуле визначає всі їх реакції у теперішньому. Вони базуються на розумінні: «Це, здається, мені нагадує...». Наявність минулого досвіду наповнює їх впевненістю; і, навпаки, у новій обстановці мають місце прояви коливання. Рішень, що можуть перервати зв’язок із минулим або змінити життя, намагаються уникнути.

У молодому віці можуть вдаватись до авантюри і ризику, – через брак особистого досвіду. З наближенням до старшого віку стають консервативними. Консервативність виявляється у тому, що вони оцінюють події не за їхніми можливостями, а за тим, як вони співвідносяться з минулим досвідом із погляду їхньої емоційної значимості. Для них мають значення тільки ті події, що можуть стати яскравими враженнями. Віддають перевагу сильним переживанням, навіть якщо вони неприємні.

Представники етичного типу уникають обвинувачень інших. Можуть довго перепрошувати з приводу всіляких дрібниць. Оцінюють людину не стільки за об’єктивно

властивими якостями, скільки за емоційним ставленням до неї (симпатіями, антипатіями). Головним мотивом вчинків виступає особисте спонукання. Тому їм не завжди зрозуміло, коли людина робить що-небудь із принципу (логічний тип), міркувань практичної корисності (сенсорний тип), або просто через прагнення досягти успіху в майбутньому (інтуїтивний тип).

Особливості спілкування представників етичного типу характеризуються прагненням викласти питання, цікаві для співрозмовників. Вони максимально орієнтовані на людину, на її ціннісні уявлення, інтереси. Здійснюють спроби емоційно залучити партнерів до процесу спілкування; і самі потребують прояву з їх сторони співучасті, співчуття. Для досягнення такого результату прагнуть до скорочення комунікативної дистанції, коли можна дозволити максимально можливий ступінь відкритості, довіри для конкретної ситуації. Намагаються «вхопити» емоційне ставлення партнерів до викладеного матеріалу.

Викладення матеріалу насичене численними прикладами, що отримані з літератури й особистого життя. Часто це призводить до стрибкоподібності процесу роздумів, порушення прямолінійності логіки доказів. Вказаний недолік компенсується демонстрацією особистої зацікавленості, емоційністю. Ця особливість вказує, що представники даного типу чуттєві до заперечень, критичних зауважень, емоційної непричетності.

Інтуїтивний тип. Представники цього типу відрізняються особливим сприйняттям часу. Інтуїція, як функція пізнання, полягає у переробці інформації щодо потенційних можливостей розвитку об’єкту (людини) у часі. Для інтуїтивного типу теперішнє – лише «тінь майбутнього», минуле – взагалі туманне. У своїх думках завжди йдуть попереду. Для них те, що буде, реальніше, ніж те, що є. Через це вони доволі нетерплячі, внаслідок чого в оточуючих складається враження щодо їх легковажності, непрактичності.

Такі люди легко змінюють один вид діяльності на інший, як тільки у них з’являється нова ідея. Рутинна, монотонна робота для них не підходить. Цікавлячись перспективними ідеями, йдуть вперед. У той час, як люди розмірковують над виказаною ідеєю, – вони вже захоплюються новою. З цієї причини рідко досягають визначених ними самими цілей.

Часто помиляються, коли їх запитують про час (без годинників). їм важко діяти згідно плану. Якщо вони не зосереджені на собі, то, зазвичай, це люди, які наділені значною чарівністю, привабливістю для інших людей.

Як правило, не рахуються з тим, як бачать майбутнє інші люди. У випадку наявності власного бачення, – будь-яким чином прагнутимуть змінити світ відповідно до своїх переконань.

Особливості спілкування з представниками інтуїтивного типу полягають у наступному. Їх можна пізнати за тонким розумінням сутності іншої людини, що дуже яскраво проявляється у спілкуванні. За звичай, у розмові вони не підтримують теми, яка їх не цікавить. Але, якщо бесіда набуває потрібної для них спрямованості, запалюються, проявляючи відвертість, безпосередність і творчість. Для викладення власних думок і переконання співрозмовника, намагаються залучити весь масив знань, використовують успішні порівняння, метафори, імпровізації. Часто надлишок матеріалу, що використовується для доказу, відображується на логіці викладення. Відповідно, у роздумах з’являються елементи непослідовності. Цей недолік компенсується захоплюючим стилем викладення.

Сенсорний тип. Представники цього типу характеризуються розвинутою здатністю до сприйняття предметів у просторі, добре відчувають і оцінюють розмірність просто-

рових відносин, відчувають гармонію оточуючого світу, його якісні характеристики. Інші представники цього типу тонко відчувають стан свого здоров'я, силу своїх м'язів, пізнають межі свого впливу на інших людей. Як правило, вони володіють настирливістю, значним потенціалом вольових якостей. У критичних ситуаціях демонструють сміливість, впевненість у собі, швидко і рішучо реагують на зовнішні дії.

Викладені якості дозволяють класифікувати представників цього типу як людей практичного складу. Головним мотивом діяльності вважають отримання корисного ефекту. Добре проявляють себе у сфері спільної діяльності, – там, де потрібно довести розпочату справу до завершення. Уміють успішно відстоювати власні життєві позиції, матеріальні інтереси. Завдяки цим якостям набувають успіху у боротьбі за владу, у сходженні соціальною драбиною, твердо займають місце в ієрархії міжособистісних відносин.

Особливості спілкування з представниками сенсорного типу визначаються їх практичним спрямуванням. Представники цього типу віддають перевагу вступу у процес розмови, головним чином, для вирішення будь-якої важливої для них практичної задачі. Передачу інформації намагаються здійснити так, щоб у партнерів не було сумнівів відносно правдивості викладеного. При цьому увагу на логічності, або суперечливості викладеного не акцентують, не намагаються ілюструвати додатковим матеріалом те, що пояснюється. Головне для них – показати, підкреслити (часто в категоричній формі) корисний ефект, який міститься в інформації, змусити партнерів стати прихильниками їх позиції.

Так, якщо партнером представника сенсорного типа є представник інтуїтивного типу, то останній підкоряється силі аргументації сенсорного характеру. В силу цього, як правило, між інтуїтами і сенсориками не виникають конфлікти. Кожен відчуває свою силу і слабкість у відношенні один до одного.

Таким чином, як видно, кожен із чотирьох типів має власні характеристики та особливості. На практиці ж, звичайно дуже складно знайти людину, яка б повністю на 100% відповідала одній з наведених характеристик. Саме така думка, підвела А. Аугустинавичюте до необхідності розробки типології, в основі якої лежить комбінація з 4-х елементів свідомості в екстравертному та інтровертному варіантах, у наближенні до задовільної моделі особистості.

15.2. МЕТОДИКА ПОБУДОВИ СОЦІОНІЧНОЇ МОДЕЛІ ОСОБИСТОСТІ

Під *задовільною моделлю* розуміють таку, яка дозволяє відрізняти типи особистостей, виходячи з їх слів і вчинків, які, у свою чергу, обумовлені тим або іншим способом опрацювання інформації. Слова і вчинки мають виконувати функцію адаптації (співорганізації) з зовнішнім природним та соціальним світом.

Для виконання цієї функції свідомість людини повинна виконувати як стратегічні, так і тактичні завдання. При цьому, як засвідчує практика, перші завдання доводиться вирішувати набагато частіше. Не зважаючи на це, помилки, що допускаються при розв'язанні стратегічних задач, несуть набагато серйозніші негативні наслідки. Тому питання стратегії повинні вирішуватись здібностями, вищими за рангом, аніж питання тактики. Важливо врахувати, що у даному процесі повинні приймати участь усі вісім елементів свідомості, що окреслені в соціоніці.

Це є необхідною умовою для виживання людини в автономному режимі. Вісім елементів свідомості ранжовані за критерієм здібностей, ступенем ефективності опрацю-

вання інформації. Отже, потрібно визначити різноманітні рівні свідомості. Відповідно до елементів свідомості, таких рівнів повинно бути вісім. Кожен з елементів, розташований на чітко визначеному рівні, виконує відповідну функцію.

Психічна функція – це здатність людини з особливим вмінням розбиратися в одному з аспектів інформаційного потоку.

Однією з функцій світ найповніше сприймається людиною, а іншою – людина найактивніше впливає на світ.

Представимо блоки свідомості, кожен з яких містить по два елементи (табл. 15.4).

Таблиця 15.4

Розподіл елементів за рівнями свідомості

Питання, що вирішуються	Рівні елементів свідомості	Найменування функцій	Ступінь ефективності опрацювання інформації
Блок вирішення стратегічних завдань	1	Програмна	Високий – людина впевнена у правильності опрацювання інформації
	2	Реалізаційна	Високий – людина діє з упевненістю
Блок контролю рішень стратегічних завдань	3	Контактна	Середній – людина має сумніви щодо правильності опрацювання інформації
	4	Мобілізаційна	Низький – людина постійно проявляє невпевненість щодо правильності опрацювання інформації
Блок контролю тактичних завдань(контроль щоденної праці)	5	Сугестивна (навіювання)	Низький – людина висуває претензії та жаліється на нечіткість отриманої інформації
	6	Активаційна	Середній – людина проявляє невпевненість
Блок виконання тактичних завдань (щоденна праця)	7	Контролююча	Високий – людина слідкує і дає поради щодо цієї складової
	8	Демонстративна	Високий – людина працює впевнено

Перший блок призначений для виконання *творчих функцій*, що характеризується високою ефективністю опрацювання інформації. Назва блоку обумовлена тим, що механізм його роботи зорієнтований на пошук нестандартних рішень. Другий блок, навпаки, зорієнтований на *прийняття і використання сталих норм вирішення завдань.* Тому елементи, що його формують, потребують значних енерговитрат для їх активізації.

Два наступних блоки виконують функції *життєзабезпечення.* В них також має місце різниця в ефективності опрацювання інформації, що зовнішньо виражається у визначеній реакції на ту або іншу життєву ситуацію.

Для орієнтації в особливостях соціотипу потрібно знати структуру всього блоку свідомості, що опрацьовує інформацію. Розглянемо структуру блоку творчості (вирішення стратегічних задач і їх контролю) і блоку щоденної праці (вирішення тактичних задач і їх виконання) [7].

При цьому врахуємо наступне. У представників раціонального типу «першими» є раціональні функції (логіка або етика), а у ірраціональних – ірраціональні функції (сенсорика або інтуїція). Якщо перша функція раціональна, то друга – ірраціональна (табл. 15.5).

Таблиця 15.5

Раціональні функції	Ірраціональні функції
└ – етика відносин	○ – сенсорика чуттів
╚ – етика емоцій	● – вольова(силова)сенсорика
□ – логіка відносин	Δ – інтуїція часу
■ – ділова логіка	▲ – інтуїція можливостей (здібностей)

У екстравертів на перше місце займають «чорні» функції, а друге – «білі»; у інтровертів – навпаки.

Відтак можна визначити, що вищезазначені символьні позначення типів і є *елементарною моделлю соціотипу*.

Щоб людина могла отримати інформацію з усіх складових інформаційного потоку повинні бути, по-перше, усі вісім елементів пізнання. А по-друге, повинні бути як екстравертні, так і інтровертні елементи. У такому випадку функції пізнання будуть володіти цінністю виживання в природному і соціальному середовищі.

Найпростіша модель складається з двох елементів: програмного і творчого. Функція програмного елементу адекватно відтворює інформацію про навколишній світ і має домінуючий вплив на сутність типу. Функція творчого елементу виконує роль інструменту творчого впливу на навколишній світ. Перша і друга функції не можуть бути «одного кольору». Це правило відображає, що *у соціотипі дотримана певна рівновага екстравертної й інтровертної установок.*

Можливі лише шістнадцять комбінацій з 4-х екстравертних і 4-х інтровертних елементів. Кожна з цих комбінацій являє собою соціонічну модель особистості (модель соціотипу). Різноманітна їх послідовність означає одночасно різний ступінь ефективності переробки інформації за різними складовими. Таким чином різні структури блоку свідомості обумовлюють особливості соціотипів.

Запропонований опис моделі соціотипу можна спростити, якщо врахувати, що перші два елементи задають суворо визначену структуру блоку свідомості. Якщо використати такі ознаки типів, як:

Extraverted (E) – екстравертний;
Sensing (S) – сенсорний;
Thinking (T) – думаючий;
Judging (J) – розсудливий;
Introverted (I) – інтровертний;
iNtuitive (N) – інтуїтивний;
Feeling (F) – чуттєвий (відчуваючий);
Perceiving (P) – імпульсивний.

Використавши позначення елементів у вигляді латинських букв, отримаємо наступні моделі. Для зручності запам’ятовування вкажемо назву соціотипу та псевдонім (ім’я відомої особистості, літературного героя):

1. (ENTP) ▲□ – інтуїтивно-логічний екстраверт – «Дон Кіхот».
2. (ISFP) ○╚ – сенсорно-етичний інтроверт – «Дюма».
3. (ESFJ) ╚○ – етико-сенсорний екстраверт – «Гюго».
4. (INTJ) □▲ – логіко-інтуїтивний інтроверт – «Робесп’єр» (або, наприклад, «Декарт»).
5. (ENFJ) ╚Δ – етико-інтуїтивний екстраверт – «Гамлет».

6. (ISTJ) □● – логіко-сенсорний інтроверт – «Горький» (або, наприклад, «Максим»).
7. (ESTP) ●□ – сенсорно-логічний екстраверт – «Жуков» (або, наприклад, «Македонський»).
8. (INFP) Δ ╚ – інтуїтивно-етичний інтроверт – «Єсенін».
9. (ESFP) ● ╚ – сенсорно-етичний екстраверт – «Наполеон» (або, наприклад, «Цезар»).
10. (INTP) Δ■ – інтуїтивно-логічний інтроверт – «Бальзак».
11. (ENTJ) ■Δ – логіко-інтуїтивний екстраверт – «Джек Лондон» (або, наприклад, «Джек»).
12. (ISFJ) ╚● – етико-сенсорний інтроверт – «Драйзер».
13. (ESTJ) ■○ – логіко-сенсорний екстраверт – «Штірліц» (або, наприклад, «Шерлок Холмс»).
14. (INFJ) ╚▲ – етико-інтуїтивний інтроверт – «Достоєвський» (або, наприклад, «Доктор Ватсон»).
15. (ENFP) ▲ ╚ – інтуїтивно-етичний екстраверт – «Гекслі».
16. (ISTP) ○■ – сенсорно-логічний інтроверт – «Габен».

Відтак, загальні ознаки соціотипів можна представити у вигляді наступної таблиці (табл. 15.6):

Таблиця 15.6

Основні ознаки соціотипів

Ознаки				Скор. позн.	Псевдонім
раціональність	логіка	сенсорика	екстраверсія	ЛСЕ	Штірліц/Холмс
			інтроверсія	ЛСІ	Максим Горький
		інтуїція	екстраверсія	ЛІЕ	Джек Лондон
			інтроверсія	ЛІІ	Робесп’єр/Декарт
	етика	сенсорика	екстраверсія	ЕСЕ	Гюго
			інтроверсія	ЕСІ	Драйзер
		інтуїція	екстраверсія	ЕІЕ	Гамлет
			інтроверсія	ЕІІ	Достоєвський/ Доктор Ватсон
ірраціональність	сенсорика	логіка	екстраверсія	СЛЕ	Жуков/ Македонський
			інтроверсія	СЛІ	Габен
		етика	екстраверсія	СЕЕ	Наполеон/Цезар
			інтроверсія	СЕІ	Дюма
	інтуїція	логіка	екстраверсія	ІЛЕ	Дон-Кіхот
			інтроверсія	ІЛІ	Бальзак
		етика	екстраверсія	ІЕЕ	Гекслі
			інтроверсія	ІЕІ	Єсенін

З метою уточнення соціоніка застосовує ще одну ознаку – «позитивізм-негативізм».

Позитивістам властива схильність акцентувати увагу на позитивних моментах будь-якої справи, прихильно ставитися до нових ідей, перебувати у пошуках чогось нового, цікавого, нового, несподіваного, вірити у можливість вирішити найскладніші проблеми.

Негативістам властива більша обережність щодо нових речей, вони більш консервативні, краще бачать проблеми і можливі «глухі кути» розвитку.

Так, відповідно до обрано форми позначень, до позитивістів належать такі соціотипи: «Дон-Кіхот», «Гюго», «Достоєвський» («Ватсон»), «Габен», «Джек Лондон», «Цезар» («Наполеон»), «Єсенін», «Максим Горький».

До негативістів належать: «Гекслі», «Дюма», «Штірліц» («Холмс»), «Робесп'єр» («Декарт»), «Гамлет», «Жуков» («Македонський»), «Драйзер», «Бальзак».

Перед тим як продовжити визначення основних положень соціоніки, необхідно викласти такі вагомі положення.

Багато людей не роблять предметом уваги своє психічне життя. Водночас, сучасний ритм життя потребує все більшого перебування у стані спілкування, приділення уваги узгодженості, впорядкування різних питань. Для цього потрібно володіти багатоманітними способами спілкування. Відсутність такого вміння веде до зростання емоціональних навантажень, внутрішньої напруги.

У такому разі знання особливостей мислення і поведінки соціотипів суттєво полегшує прогнозування емоційних реакцій і вчинків на ті чи інші висловлювання, ситуації.

Наведемо певні поради, що допомагатимуть у зазначеній ситуації, у формі таблиці, в якій вкажемо за 8-ма елементами блоку свідомості бажане навантаження з обробки інформації (табл. 15.7).

При такому навантаженні людина взаємодіє з оточуючим середовищем в оптимальному енергозберігаючому режимі. Це не означає, що людина не може виконувати інші завдання, – може, але в такому разі їй доведеться понести значні енергозатрати, що не може тривати безкінечно довго.

Відтак, чим більше видів навантажень будуть відмінними від норми, що обумовлює приналежність до соціотипу, тим більше людина потребуватиме витратити зусиль для вирішення поставлених завдань. Зрозуміло, що у кожного соціотипу своя норма за видами навантажень. Щоб її визначити, необхідно знати належність людини до визначеного соціотипу, рівень її професійної підготовки. Знаючи бажане навантаження за елементами блоку свідомості, ситуацію щодо спілкування можна зробити комфортнішою в психологічному розумінні. Це допоможе попереджувати назріваючі конфлікти, дозволить використовувати сильні сторони особистості.

Знання соціоніки є психологічною підготовкою для виконання вимог психогігієни. В загальному вигляді ці вимоги зводяться до створення і підтримки оптимальних умов функціонування психіки. На сьогоднішній день дотримання психогігієни є актуальним завданням для кожного. Відповідно до наявних даних, у нашій країні зареєстровано понад 5 млн. людей із різними формами психічних захворювань. Невизначеність суспільно-політичної та економічної ситуації значно актуалізує проблему формування знань з психогігієни, що передбачає, зокрема, і знання особливостей функціонування власної психіки і психіки тих, із ким людина проживає і працює.

Вивчивши опис всіх шістнадцяти типів, у практичній діяльності можна навчитись визначити їх у житті. У представників етичного типу особистості це виходить скоріше, але й «логікам» ця задача цілковито по силам. Витрачені зусилля виправдаються – замість чорно-білого сприйняття, однозначних оцінок (ця людина – добра, а ця – погана), світ людей буде представлений у кольорах, в усій різноманітності. Адже немає хороших і поганих людей – є непорозуміння один одного. Зрозумівши устрій людського суспільства, можна немовби «піднятися над ним», осягнути розумом місце людини у ньому і звірити особисті прагнення з призначенням, яке вклала у людину природа.

Таблиця 15.7

Розподіл видів навантаження за елементами свідомості

№ елементу	Що можна і потрібно щодо складових і аспектів за елементами блоку свідомості	Чого не можна щодо складових і аспектів за елементами блоку свідомості
1.	Давати складні завдання з аналізу інформації та ситуацій, хвалити, захоплюватись, обговорювати, шуткувати, критикувати, давати розпорядження, вказівки.	Залишати без інформаційного навантаження
2.	Давати складні завдання, що вимагають нестандартних рішень, хвалити, захоплюватись, обговорювати, шуткувати, критикувати, давати розпорядження, вказівки.	Залишати без навантаження, не вимагати рішень, не дозволяти виказувати думку.
3.	Турбуватися, показувати приклад щодо прийнятих у суспільстві стереотипних реакцій.	Критикувати, жартувати, обговорювати, звертати увагу, давати завдання, жалітися, давати розпорядження, вказівки.
4.	Доручати найпростіші завдання, щодо яких у даної особистості є стереотипи поведінки та стандартні рішення дії, піклуватися.	Критикувати, жартувати, обговорювати, доручати нестандартні завдання.
5.	Жалітися, радити, рекомендувати прості завдання з аналізу інформації та ситуації, за якими є стереотипні рішення, обговорювати.	Критикувати, доручати складні завдання, що не мають стандартних рішень; елемент до жартів байдужий.
6.	Жалітися, радити, рекомендувати, давати прості завдання, що мають стандартні рішення.	Критикувати, доручати складні завдання, що не мають стандартних рішень; елемент до жартів байдужий.
7.	Доручати складні завдання з аналізу ситуацій та інформації, радити, рекомендувати, вимагати; критика допускається лише позитивна, конструктивна.	Доручати завдання, що потребують творчого рішення; виказувати негативну критику, критикувати здібності і можливості особистості.
8.	Доручати складні завдання для прийняття рішень та дій, що вимагають точності і охайності, але при цьому оговорювати умови виконання робіт; дякувати за виконання роботи.	Доручати завдання, що потребують творчого підходу та рішення; виказувати негативну критику дій і здібностей особистості; залишати без подяки за виконану роботу.

15.3. СОЦІОНІЧНА МЕТОДОЛОГІЯ

Методики визначення соціотипу можуть бути різними. Можна визначати тип:

- за висловлюваннями і вчинками;
- за зовнішніми візуальними ознаками;
- за тестами.

Найбільш проста методика визначення – остання. Але вона має обмеження у масовому застосуванні, оскільки пов’язана із спеціальними прийомами технології тестування.

У житті споконвіку склалося визначення особистості за зовнішніми ознаками та поведінковою характеристикою. Так, в Україні, у селах навряд чи знайдеться мешканець, який не має прізвиська, – найбільш удале і яке супроводжує його все життя.

Художня конструкція образу людини будується на основі втілення яскравих ознак особистостей того чи іншого типу.

Опис та пізнання соціотипів на основі візуальних ознак та кінестики поведінки сприяє проникненню у глибину явища соціоінтеграції у відносинах між людьми, походить від усвідомлення таких відносин, а також популяризації соціоніки як захоплюючої психосоціонічної науки.

Соціонічну методологію побудуємо на засадах восьми методик, визначаючи стандартні соціонічні характеристики, призначені для швидкої ідентифікації типу[4].

15.3.1. Соціотип «Дон Кіхот»

1. Інтуїтивно-логічний екстраверт (▲□, ІЛЕ, ENTP) – *«ДонКіхот»* (рис. 15.2).

Рис. 15.2. Соціотип «Дон Кіхот»

Характерні риси типу:

1.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: фігура – астенічна, довга і худа, частини тіла теж витягнуті (особливо привертають увагу довжина ніг і пальців на руках, проте, якщо у типі підсилена логічна компонента, то ця особливість виражається не так яскраво). Вирізняється характерною сутулою осанкою з прогином верхньої частини корпусу вперед, що по формі нагадує латинську літеру «S». Проте, при цьому голова вперед не нахиляється.
- обличчя: часто зустрічаються носи, що звертають на себе увагу, – виступають чи витягнуті, видовжені. Іноді, навіть, складається враження, що він до чогось принюхується. Якщо переважає інтуїтивна компонента, то характерне скошене підборіддя, що плавно переходить у шию, а також верхня щелепа із виступом. Очі дуже розмиті, дивляться наче крізь туман, погано підмічаючи те, що відбувається довкола.
- невербальні компоненти: у рухах буває незграбним. Під час розмови любить крутити що-небудь у руках, наприклад, ручку; часто ламає цей предмет. Під час руху чи цікавої розповіді, жестикулює і розмахує руками. Інтуїтивний підтип менш швидкий у русі, порівняно з логічним. В цілому, дуже холодний, облишений пристрасті, бажання.
- манера одягу: у зв’язку з особливостями фігури, одяг може виглядати не естетичним (провисає, сповзає, відриваються ґудзики, тощо). Забагато уваги зовнішності не приділяє. Це проявляється тим яскравіше, чим більш підсилена інтуїтивна компонента.

[4] При формуванні соціонічної методології в узагальненому вигляді використані фрагменти теорій А. Аугустинавичюте, І. Вайбанда (Онуфрієнка), А. Л. Панченка, А. О. Овчарова, В. В. Гуленка, А. Бистрицького, А. Шияна, О. Б. Слинька, В. В. Мегедь, Р. К. Сєдих, О. В. Молодцова.

1.2. Манера спілкування.

Протягом тривалого часу не вміє тримати правильну дистанцію у спілкуванні. То товариський, то, навпаки, ворожий до людини. Абсолютно не розбирається у ставленні людей до нього. Тому часто помиляється у своїх знайомствах. У процесі спілкування часто поводить себе безцеремонно; може нетактовно втрутитися у розмову, любить все роздивлятися, не звертаючи уваги на реакцію людей. Ніколи не визнає своєї провини. Навіть якщо формально попросить вибачення, то все одно продовжуватиме поводитися, як і раніше. Висуває далекоглядні, часто нереальні за даних умов плани. За деякий час забуває їх і пропонує щось абсолютно інше, майже жодним чином логічно не пов'язане з минулим, але не менш грандіозне. До минулих досягнень відноситься зневажливо.

Цікавиться і розповідає про все незвичайне з будь-яких галузей. Його цікавлять найновіші теорії, які, навіть, можуть не мати прямого зв'язку з реальністю: філософія, релігія, біоенергетика, екстрасенсорика, йога, НЛО – все, що неможливо пояснити з точки зору логіки й здорового глузду.

Його найулюбленіше заняття – співставляти між собою різні логічні системи. Пояснити свої ідеї логічно не може – вони завжди інтуїтивні, розпливчасті. Більшість людей у них не може розібратися, просто вірять їм або не вірять.

Полюбляє давати поради, як вийти з тієї чи іншої складної ситуації. При цьому пропонує найрадикальніші рішення.

1.3. Особливості поведінки.

Головна особливість поведінки – значна розсіяність, розгубленість, неуважність. Має схильність залишати речі там, де ними користувався. Дрібні предмети постійно губить. На робочому місці та в особистих речах часто безлад. Забуває, що вже зроблено, а що ще ні. Не зважаючи на це, вміє проявити необхідну кмітливість у повсякденних справах, отримуючи від цього будь-яку, най навіть незначну користь. Часом, ця діяльність схожа на комбінаторство у стилі Остапа Бендера, через що його можуть вважати хитрим. В інтуїтивного підтипу ця якість виражена набагато менше. Відразу декілька справ у швидкому темпі робити не вміє. Відтягує виконання нецікавої роботи до останнього. Стан цейтноту його дуже підхльостує: всі справи, що накопились, встигає зробити за короткий час, хоча через це страждає якість виконуваної роботи.

Інша важлива особливість – здатність до мобілізації своїх можливостей в екстремальних ситуаціях. Якщо на нього спричиняється вольовий тиск, — одразу ж переходить до контратаки. При чому відповідна реакція може бути сильніша. У таких ситуаціях може іноді дійти до рукоприкладства.

Ще одна особливість соціотипу, – привнесення у справу, якою практично займається, елементу хаосу, розвалу, заперечення. Особливо це видно на фоні колективів із стійкою суворою дисципліною. У нього це виходить творчо: руйнуючи, він створює.

Навколо нього часто починають групуватися прихильники його далекоглядних інтуїтивних ідей. У крайніх випадках така тенденція може проявитися у вигляді справжньої «атаки вітряка» – щось на зразок відкритого виклику всім при явній відсутності шансів на успіх.

Проте, обирає таку компанію, стилем якої є веселощі та доброзичливі відносини.

Про здоров'я піклується мало.

1.4. Основні функції (формула типа).

На першому місці – інтуїція можливостей – найсильніша, програмна функція, що дозволяє швидко «схоплювати» сутність ідеї, справи, підприємства і бачити перспекти-

ви їх розвитку. Живе у майбутньому, при цьому бачить його у «рожевому» кольорі. Схильний до генерування абстрактно-теоретичних ідей.

Друга, творча функція – логіка відносин, – дає можливість вибудовувати дії і вчинки логічно, для досягнення власних (часто глобальних) ідей.

Третьою, рольовою функцією є вольова сенсорика, що обумовлює здатність до періодичних «вольових спалахів». Любить робити зусилля до того, щоб інші бачили у ньому вольову, цілеспрямовану людину.

Четвертою, «больовою» крапкою є етика відносин. Унаслідок цього «ворогом» представника даного соціотипу є людина, яка вказує на те, що він слабо розбирається у людських стосунках. Це та правда, яку він не прощає. Надмірно ідеалізує людей, їх ставлення до нього; важко переживає «прозріння».

П'ята, сугестивна функція – сенсорика відчуттів – робить цей тип надто переконливим і керованим із питань, пов'язаних із комфортом, гармонією, естетикою і кінестичними відчуттями. Консервативний щодо смаків і побутових звичок.

Шоста функція – етика емоцій. Унаслідок цього потребує, щоб оточуючі «забезпечували» його позитивними емоціями. Любить компанії, вечірки, емоційне спілкування. Лише це заряджає його ентузіазмом, побуджає до діяльності, – в іншому випадку починає впадати в лінивий, апатичний стан. Саме за цією функцією сприймає й оцінює оточуючий світ, явище чи людину.

Сьома функція – інтуїція часу – є елементом міцним, але не творчим. Його слід навантажувати складними, але нестандартними завданнями. Даний елемент спокійно сприймає критику, але конструктивну. З питань, пов'язаних із поняттями «своєчасності-несвоєчасності», з ідеями, що консолідують групу, може погоджуватися з оточуючими, лише доки вони не суперечитимуть його світогляду відносно перспектив розвитку його справ. Постійно відслідковує наявний запас часу. Середнього темпу життєдіяльності налагодити не може – живе своїм розумінням часу.

Восьма функція – логіка дій – кваліфіковано виконана робота, чітке знання програми сьогоднішніх дій, спрямованих на досягнення результатів. За цією функцією дотримує інтереси дуала, дає необразливі поради, наче попереджуючи сильніші удари інших. Гарно володіє технологією паралельних дій.

1.5. Рекомендації.

а) Не потрібно захоплюватись надмірним демократизмом, який може непомітно перейти у фамільярність. Це може сприяти підриву авторитету серед людей.

б) У поведінці необхідно проявляти більше такту, щоб не шокувати людей відвертістю та прямолінійністю. Цим можна налаштувати недоброзичливців проти, навіть не бажаючи цього.

в) Потрібно прагнути бути постійно зібраним, самодисциплінованим, все робити вчасно.

г) Не потрібно посилювати волюнтаризм. Керівникові слід уникати необгрунтованого посилення тиску на співробітників, не перегинати палицю у вимогливості і вольовому натиску. Така неадекватна реакція може поставити у смішне становище.

д) Переключати потенційну вольову енергію на заняття спортом, щоб давати їй вихід. Це підвищить життєвий тонус, випрацює витримку, допоможе стати більш зібраним, дисциплінованим.

е) При роботі з працівником такого типу не потрібно чинити на нього грубого тиску. Краще м'яко умовити виконати вимоги, виходячи з благородних мотивів, як-то: «Ви можете підвести людей, які Вам вірять і чекають на Вашу допомогу, втратити їх повагу і гарне ставлення». Або, посилаючись на його природну доброту, просити допомогти слабшим чи менш здатним людям, які не зможуть зробити щось так само гарно, як він.

Частіше хвалити його за винахідливість і активність. Якщо це не допомагає, зіграйте на його самолюбстві: «Вам це не під силу, у Вас не вистачить здатностей це здійснити», але робіть це дипломатично, з почуттям гумору. Прискорювати його, умовляючи зробити все вчасно, заради збереження його авторитету і добрих відносин з іншими.

1.6. Сфера діяльності / рід професій: природничі, філософські, історичні науки, їх викладання; організація науки; техніка, новітні технології, інженерна справа, хакерство; робота, що вимагає розвинутого ситуаційного мислення та використання його інтелекту.

1.7. Характеристика, як керівника: керівник-творець.

Краще вирішує стратегічні задачі. Адекватно може реалізувати себе у ролі фронтального лідера. Володіє гарними даними інтелектуального лідера.

При встановленні ділового контакту орієнтується на об'єктивні критерії. Форма ділової активності орієнтована на бачення перспективи та подолання перешкод для її досягнення.

Система взаємодії з підлеглими будується у відповідності до принципів демократизму і колегіальності; орієнтація на самостійну діяльність й ініціативу. Демонструє співробітницький тип поведінки з елементами конкуруючого стилю.

Досягає значних результатів за рахунок гарної орієнтації щодо потенційних можливостей працівників та визначення потенційних можливості ситуацій.

Емоційний зріз відносин не має суттєвого значення. Органічно не сприймає брехню і будь-які людські «підлості», бореться з нею.

Стратегія: дотримується етичних принципів у бізнесі. Може орієнтуватися на різні «правила гри». Мотиви і ціль: велике значення має мотив престижності, задоволення інтелектуальних потреб. Ставлення до закону: прагне діяти у рамках закону, який може бути розтлумачений доволі широко.

1.8. Девізи: «Світом править Всесвітній розум. Усе, що відбувається, закономірно»; «Живи і давай жити іншим». Зміст: «Результат – це прогрес».

Крім вищезазначених представників, до цього типа належать:

- вчені: Михайло Ломоносов, Галілео Галілей, Зиґмунд Фрейд, Фредерік Жоліо-Кюрі, Чарльз Дарвін, Ернест Резерфорд, Дмитро Менделєєв, Карл Маркс, Костянтин Ціолковський, Марія Склодовська-Кюрі, Софія Ковалевська, Аушра Аугустиновичуте;
- можновладці і політики: Вінстон Черчілль, Теодор Рузвельт, Валерія Новодворська;
- полководець Олександр Суворов;
- автори віршованих творів: Михайло Лермонтов, Микола Некрасов;
- актори і сценаристи: Ераст Гарін, Микола Черкасов, Тетяна Пельтцер, Джордж Карлін, Джон Кенді, Альфред Хічкок, Том Хенкс, Аль Пачіно, Дастін Хоффман;
- співаки і композитори: Михайло Глинка, Аркадій Укупник, Андрій Макаревич;
- письменники: Франц Кафка, Льюїс Керрол;
- вигадані персонажі: Mercutio із «Ромео і Джульєтти», «Q» *(Star Trek — The Next Generation*), Bugs Bunny, Аліса з казки «Аліса в країні чудес».

15.3.2. Соціотип «Дюма»

2. Сенсорно-етичний інтроверт (○ ╚, CEI, ISFP) – *«Дюма»* (рис. 15.3).

Характерні риси типу:

2.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: звертає на себе увагу пропорціями фігури. Представник соціотипу з підсиленою етичною компонентою відрізняється повною, округлою фігурою, короткими ногами і ходою, що пританцьовує, від чого при погляді на нього створюється враження «пружного м’ячика».

Рис. 15.3. Соціотип «Дюма»

- обличчя: у представників соціотипу з підсиленою етичною компонентою форма обличчя кругла, без виступаючих, «різких» частин. Іноді зустрічається піднятий на кінчику «качачий» ніс. Очі круглі. Часто на чолі утворюються поперечні зморшки. Рот буває злегка скривлений у нервову лінію. Сенсорний підтип має витягнуту форму обличчя.
- невербальні компоненти: представник соціотипу з підсиленою етичною компонентою, коли намагається щось пояснювати, піднімає брови вгору. У хвилини емоційної бесіди, коли розповідає що-небудь, часто ковтає ротом повітря, як риба. Для сенсорного варіанта підтипу характерний вираз, що раптово застигає, на обличчі, коли зненацька з'являється жорстокість, коли виникає бажання збільшити психологічну дистанцію, поставити людину на місце
- манера одягу: сенсорний підтип відрізняється від етичного більш розвинутим естетичним смаком. Його одяг дуже часто характеризується охайністю і гармонійним поєднанням кольорів. Представник етичного підтипу складає враження затишності, начебто він щойно вийшов із квартири в зручному, домашньому одязі.

2.2. Манера спілкування.

Спілкується на короткій відстані. Завжди товариський, чарівний, дружелюбно налаштований. Уміє викликати симпатію до себе, увійти у довіру. Характер спілкування дуже демократичний.

Незважаючи на те, що зовнішньо м'який, може словесно й емоційно давити на людей. У голосі іноді виявляється твердість, обличчя стає суворим. Добивається своїх цілей за допомогою прохань, умовлянь і надання іншим різних послуг.

Схильний давати поради щодо волі й ініціативності, типу: «Не сидіть на одному місці», «Домагайтеся усього своєю працею», «Крутитися треба», тощо.

Якщо людина не йде з ним на контакт, то не нав'язується. За звичай, робить лише одну спробу. Прагне спілкування тільки з цікавими людьми; не може примусити себе спілкуватися з людиною, що викликає антипатію, навіть в інтересах справи. Під час таких бесід втрачає свою принадність, а промова стає невиразною, малозрозумілою.

Може довго говорити, розвиваючи тему. Розповідає про те, що бачить навколо, що з ним сталося, – про все, що приносить задоволення. Любить збирати і передавати повідомлення, чутки. Не може по декілька разів повторювати одне і те саме без змін, — відтак, додає щось від себе. Через це може посіяти емоційну нестабільність. Виявляє цікавість до часописів бульварного характеру.

Своїх проблем нікому не нав'язує. На запитання щодо справ, за звичай відповідає, що усе в порядку.

Остерігається давати обіцянки, адже знає, що не завжди зможе їх виконати. На прохання допомогти частіше за все відповідає таким чином: «Я вам не обіцяю, але постараюся»; або: «Якщо зможу, то зроблю». Якщо обіцянки не може дотримати, то перепрошує, доки не відчує, що його пробачили.

2.3. Особливості поведінки.

Гурман і гедоніст: у всьому вміє знайти задоволення. В цілому має гарний естетичний смак.

Найважливіша особливість поведінки – це тяга усе випробувати у власному житті, одержати якнайбільше насолоди від смачної їжі, гарних предметів, затишної обстановки, приємного проводження часу. Дуже любить повеселитися у тісному колі друзів, заводячи компанію великою кількістю жартів, натяків, підступів. Не любить проводити свій час там, де попадає у тінь.

Своєю незалежною до парадоксальності поведінкою часто породжує здивування і викликає негативні емоції в оточуючих. Через це його можуть вважати легковажною людиною.

Не любить ділових нарад та інших «нудних» заходів. Має схильність домовлятися на неофіційному рівні. Причому користується тільки перевіреними, надійними зв’язками.

Дуже хазяйновитий. Любить брати в руки різноманітні предмети, щоб доторкнутися до них, відчути їхні фізичні якості. Любить робити ремонт, інші домашні роботи.

Інша важлива особливість поведінки – прагнення триматися середини, не виділятися ані в бік кращих, ані в бік гірших. З цієї причини не любить критикувати людей вголос, у суперечку не вступає, від керівництва намагається триматися подалі, з усіма бути у мирі. Продуктивно може працювати тільки для себе, – в усіх інших випадках ніколи не перевантажується. Сильних фізичних навантажень уникає. Зусиль над собою не робить – цією якістю зобов’язаний своїй репутації «талановитого ледаря». Налаштований на виключно ввічливе, коректне ставлення, без грубощів і спонукувань. З усіма уживається завдяки вмінню зайняти позицію «золотої середини».

Чоловікам притаманна відвага, сила, мають схильність надмірно витрачати гроші, іноді – величезність фігури (як у Портоса); жінкам – м’якість, ніжність, скромність, тиха краса, як правило, ощадливі. Спільні недоліки: жадібність, розважливість, крутійство, небезуспішний пошук вигоди для себе.

В цілому, сильною стороною є уміння підбирати заняття, що приносить задоволення. А недоліками: інертність, відсутність постійної працездатності та недостатня далекозорість.

2.4. Основні функції (формула типа).

Перша функція – сенсорика відчуттів – побуджає жити власними яскравими відчуттями у даний момент. Виражене прагнення до різного роду насолоди та задоволень і саме сьогодні. У той же час піклується про звички, зручності і здоров’я близьких і оточуючих. Вивчає світ речей, любить відчувати фізичні якості предмета, які надовго запам’ятовує.

Друга функція – етика емоцій. Завдяки цій функції є неперевершеним творцем і маніпулятором людських емоцій, на яких чудово розуміється. Залежно від власних інтересів і вподобань майстерно і дуже тонко «створює інтригу», яка може як покращити, так і порушити емоційно-психологічний клімат групи, родини, колективу. У спілкуванні неформального характеру незмінно товариський, демонструє оптимізм. Його думки спрямовані на способи отримання позитивних емоцій. У суперечки не втручається, від

епіцентру конфлікту тримається на безпечній відстані. Завжди знається на перебігу світського життя, про що охоче ділиться з друзями.

Третя, рольова функція – інтуїція часу – надає прагнення до демонстрації власних «умінь» орієнтуватися у потоці часу і, як може здаватися, передбачати можливі невдачі і провали в майбутньому. Проте, не любить зв'язувати себе строками, не відрізняється пунктуальністю. Усе робить у зручному для себе темпі; завжди знаходить причини своїх спізнень. Остаточне рішення відкладає до останньої хвилини. Добре пам'ятає святкові дати своїх рідних і знайомих.

Больова функція – логіка дії – обумовлює виникнення вкрай негативних реакцій на зауваження відносно недостатньої змобілізованості і ретельності виконуваної роботи. Зауваження є справедливими, і саме тому вкрай «хворобливо» сприймаються. Проте, якщо інші потребують допомоги, працює продуктивно. Дуже потребує, щоб його зусилля помічали й цінили – в іншому випадку внутрішньо дуже образиться, хоча й не покаже цього. Емоційне ставлення до світу нерідко спонукає до комерційних авантюр, що закінчуються, як правило, досить погано. Ділові питання вирішує через друзів і знайомих. Проте, природна лінивість обмежує ріст його контактів. Важко змінює рід діяльності через прив'язаність до неї.

П'ята функція – інтуїція можливостей – стає переконуваним щодо всього, що стосується нових, перспективних, глобальних ідей. Із вдячністю сприймає оптимістичну інформацію щодо майбутнього, яке сам вбачає ілюзорним, похмурим. Потребує альтернатив, можливості вибору; важко переносить одноманітність і монотонність.

Шосту позицію займає логіка відносин, що сприяє бути активним і вдячним прихильником людей, які створюють чіткі логіко-аналітичні системи. Особливо, якщо вони показують логічність дій і вчинків. Відповідно, сумбурну інформацію сприймає погано. Шляхи досягнення цілі вишукує самостійно. Якщо говорити представнику цього типу, що він логічний, і при цьому ще й потрібний, то він назавжди стане вашим прихильником.

Сьома функція – вольова сенсорика. М'який і доброзичливий, може «спалахнути», якщо хтось проявлятиме надмірний вольовий тиск у ситуаціях, що суперечать його сенсорно-етичним уявленням. За інших умов, навпаки, нерідко стимулює людей до більш енергійної, цілеспрямованої діяльності. Проте, управляти людьми не прагне. Вважає за достатнє відстояти власні інтереси.

Восьма функція – етика відносин – дає м'які, ненав'язливі поради з налагодження міжособистісних стосунків, виступаючи людиною конформною, що легко йде на компроміс, зневажає принципами заради створення теплих емоцій. Свої симпатії демонструє не словом, а ділом. Вважає за незручне щось просити чи добиватися для себе самого – на прохання інших людей може зробити набагато більше (але й про себе не забути).

2.5. Рекомендації.

а) У роботі необхідно проявляти вимогливість із подальшим описом розвитку подій у разі невиконання необхідних вимог.

б) Враховуючи, що представник цього соціотипу дуже тендітно ставиться до краси і порядку, необхідно використовувати такий аспект у мотивуванні; акцентувати, що його бездіяльність може порушити цю гармонію.

в) Монотонну роботу, якщо така трапиться, необхідно поєднувати з приємними відчуттями (прослуховуванням музики, тощо).

г) Враховувати його здатність до «затишковості» обстановки в соціумі, родині, домі; у поєднанні з організаторськими здібностями, кмітливістю, вмінням думати тверезо, честолюбством, природністю, пристрасною любов'ю до життя.

д) Мінімізувати схильність до поверхневих суджень.

е) Активно включати в роботу здатність гарно розбиратися в людях, бачити «наскрізь», адже при загальній інтровертності це – один із кращих знавців людей; можливо, сенсориці допомагає саме інтровертність.

2.6. Сфера діяльності / рід професій: гуманітарна з практичним ухилом; педагогіка; сфера обслуговування; соціальне забезпечення; образотворче мистецтво, арт-бізнес, реклама; видавництво; індустрія розваг; медицина, особливо діагностика; моделювання, дизайн одягу; комерція, постачання, торгівля; дизайн, облаштування приміщень; менеджмент середньої ланки; дипломатія, діяльність із примирення, посередництво.

2.7. Характеристика, як керівника: керівник-дипломат.

Краще виходить вирішення тактичних завдань. Адекватно може проявляти себе у ролі фронтального лідера.

Спосіб установлення контакту орієнтований на особистісні чинники. Форма ділової активності орієнтована на передбачуваність, недопущення ризикованих кроків.

Система взаємодії з підлеглими будується відповідно до принципу колегіальності. Ведеться пошук емоційного зв'язку. Належить до компромісного типу поведінки. Здатний до активного співробітництва, якщо взаємодіє з ініціативним партнером.

Досягає значних результатів за рахунок створення сприятливого психологічного клімату у колективі.

Свою діяльність узгоджує із загальноприйнятими етичними і професійними нормами поведінки.

Стратегія: бере на себе функції лідера у вирішенні етичних проблем. Мотиви і мета: благі і доброчинні наміри. Прихильність етичним цінностям. Прибуток в етично прийнятних межах. Ставлення до закону: закон доповнюється етичним підходом.

2.8. Девізи: «Світом править задоволення» (епікурейська філософія); «Навіть у чесності є межі»; «Люблю тих, хто любить мене» (А. Моруа); «Чекати і сподіватися» (але не бездіяти). Зміст – «Справи говорять більше за слова».

Крім вищезазначених представників, до цього типа належать:

- королева Марія Антуанетта;
- автор віршованих творів Булат Окуджава;
- композитори: Джоаккіно Россіні, Жорж Бізе;
- художники: П'єр Огюст Ренуар, Борис Кустодієв;
- актори: Олександр Калягін, Станіслав Садальський, В'ячеслав Невинний, Роман Карцев, Леонід Броневий, Леонід Куравльов, Наталя Гундарєва, Ірина Муравйова, Джон Траволта, Патрік Даффі, Брук Шилдс;
- режисер Ельдар Рязанов;
- співаки: Лучано Паваротті, Монтсеррат Кабальє, Лариса Доліна, Майкл Джексон, сер Пол Маккартні;
- бард Юрій Візбор;
- письменники: Олександр Дюма (батько), Ярослав Гашек;
- законодавець моди Валентин Юдашкін;
- вигадані персонажі: Вінні-Пух.

15.3.3. Соціотип «Гюго»

3. Етико-сенсорний екстраверт (∟○, ECE, ESFJ) – *«Гюго»* **(рис. 15.4).**

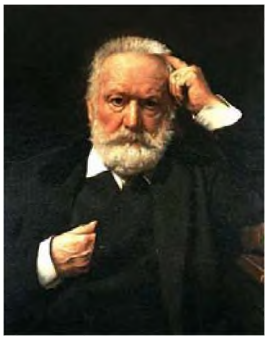


Рис. 15.4. Соціотип «Гюго»

Характерні риси типу:

3.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: постава завжди пряма, фігура, частіше за все, підтягнута. Повнота зустрічається дуже рідко. Пропорційно фігура дещо витягнута догори.
- обличчя: деталі обличчя, за звичай дрібні, але пропорційні. В ньому часто помітна якась спрямованість нагору, порив. Характерна також різка зміна виразу. Особливо добре це помітно у представника етичного підтипу.
- невербальні компоненти: особливу увагу притягують хода і рухи. Характерною є завжди швидка, дуже «метушлива», хода. Така рухливість особливо властива чоловікам. Створюється враження непосидючості. При підсиленій сенсорній компоненті ця особливість виражена набагато менше. Після висловлювань логічного характеру робить вигляд людини, що підсилено щось обмірковує.
- манера одягу: одягу приділяє значну увагу. За добором предметів туалету помітно, що прагне вдягатися зі смаком, гармонійно. За звичай, кольори одягу підібрані в тон. Немає деталей, що різко виділяються. Для жінок характерна любов до різноманітних прикрас, не обов'язково дорогих, але що завжди гармонують із зовнішнім образом. У цілому стиль одягу тяжіє до декоративності, у ньому може бути присутнім елемент демонстративності. У доборі одягу завжди орієнтуються на власний смак – не те, що модно, а те, що пасує. Стежить за дотриманням функціональної належності одягу: у театр – вечірня сукня, для відпочинку – спортивний стиль. Диспропорції в одязі у даного соціотипу відсутні.

3.2. Манера спілкування.

Найхарактерніша риса манери спілкування – підвищена емоційність. Дуже любить розповідати емоційно, із деталями. Вміє підняти настрій, розвеселити.

Буває дещо розосередженим: «перескакує» від однієї справи до іншої. Представника даного соціотипу легко визначити за проявом негативних емоцій – періодично обурюється, робить драму, часто через дрібничку, але не бачить при цьому ніякої прямої образи. Швидко спалахує, але і швидко заспокоюється.

Мистецтво – одна з улюблених тем розмов. Є схильність переповідати сюжети фільмів, спектаклів і книг. Фільми або спектаклі, що сподобалися, відвідує по декілька разів.

Крім того, під час розмов, значну увагу приділяє питанням етики, вихованості. Любить давати етичні оцінки, розбиратися у правильності або хибності чиїхось вчинків. Стежить за дотриманням норм ввічливості. Якщо люди не дотримуються етичних норм, – починає спричиняти на них вплив негативними емоціями. Через це часом його вважають скандальним та таким, з яким важко ужитися. До людей, які йому не подобаються, ставиться зверхньо.

Для більшості людей він занадто вимогливий і прямолінійний, навіть, безпосередній. Має холеричний темперамент, важко стримує емоції.

Роз'яснення викладає докладно, багаторазово, перепитуючи співрозмовника, чи зрозуміло викладене.

Любить розповідати про свої зв'язки та знайомства. Завдяки товариськості та дружелюбному налаштуванню до співрозмовника, легко їх заводить. При постійних зв'язках жадає від людей безкорисливості.

3.3. Особливості поведінки.

У поведінці дуже демонстративний. Коли потрібно чогось домогтися, так вживається у роль, що сам починає їй вірити.

Доволі експресивний. Хоча й багато працює на чистому ентузіазмі, але у справах, за звичай, спритний і практичний. З усіх соціотипів саме він найбільше схильний до того, наприклад, щоб піти назад до магазину і зажадати заміни бракованого товару або повернення грошей.

Має велику працездатність, проте наплив почуттів часто заважає йому бути конструктивним.

Естет, любить дарувати задоволення, подарунки собі й оточуючим. Стійкий щодо звичок і способів проведення вільного часу.

Майстер композиції речей. Уміє створити затишок здавалося б із нічого. Речі можуть бути старі, але обов'язково добротні.

Суворо стежить за станом здоров'я і самопочуттям себе і своїх близьких. Відвідавши лікаря, обов'язково хоче дізнатися діагноз для того, щоб самому визначити методи лікування. Біль і погане самопочуття переносить дуже погано.

Гарний господар у домі – вміє влаштуватися навіть за мінімуму зручностей. Обожнює, щоб йому допомагали, щось робили в будинку руками. Важливий не результат, а факт допомоги.

Представники даного соціотипу неймовірно гостинні. Завжди намагаються здивувати гостя чимось незвичним – «пустити пилюку в очі». Тяжіють до застіль і частувань, при цьому нерідко бувають нав'язливими, не дотримуються розумної міри.

Не ощадливість і марна трата енергії виявляється майже в усіх справах. Дуже ображається, коли його старання не цінуються. Переоцінює запас часу. Завжди поспішає, кудись біжить, проводить візити. Постійно перевантажений справами, від багатьох із яких можна відмовитися; за необхідну роботу береться в останній момент. Критику щодо цього переносить погано, ображається.

Погано переносить життєві потрясіння і драматичні події. Очікує лише на позитивний результат, тому часто буває піддаваним стресу сподівань, що не здійснились.

3.4. Основні функції (формула типа).

Перша, найсильніша, програмна функція – етика емоцій – засвідчує володіння представником даного соціотипу яскравим, надзвичайно емоційним внутрішнім світом, що зумовлює головне призначення – створення і підтримка високого емоційного тонусу колективу. Відповідно, сильний бік соціотипу — емоційний вплив на людей. Може багато чого досягти завдяки прояву бурхливих, різких емоцій. Оточуючим складно

витримати сильний емоційний напір. Оптиміст, прагне вселити близьким віру у власні сили. Доволі контактний. Добре розуміється на настрої співрозмовника. Заради родини може пожертвувати високим соціальним статусом.

Творча функція – сенсорика відчуттів – забезпечує створення комфортно-естетичного оточення, приємного сенсорного наповнення сьогоднішнього для себе і оточуючих. Дуже турботливий щодо своїх рідних і близьких. Уважний, опікується хворими та непрактичними людьми; розуміє, яка кому допомога необхідна. Просто заради гарних стосунків не допомагатиме. Привітний, приємний, запасливий господар, практичний у побуті. Знає, кого запросити, як себе поводити, що запропонувати, для того, щоб залишити про себе необхідне враження. Швидко облаштовується на новому місці, позбавляючись непотрібних речей. Аналізує гармонійність вигляду оточуючих, добре комбінуючи різні деталі власного туалету.

Третя функція – логіка дій – періодично підштовхує до демонстрації власної діловитості, зайнятості, розумності дій і вчинків. Ініціює укладання різних угод. Досить диверсифікований, як наслідок, перевантажений і перевтомлений. Справу рухає «у лоб», у декілька підходів; для виконання дрібних доручень потребує помічника. Декілька справ намагається зробити одночасно. У житті прагне досягти всього самостійно, не чекаючи допомоги інших. Рольове прагнення бути компетентним у своїй роботі примушує представника цього соціотипу піддавати сумніву рівень власної, доволі високої кваліфікації, що підштовхує до постійних спеціалізацій, вдосконалень, перепідготовки.

Четверта, больова функція – інтуїція часу. Погано розраховує час, внаслідок чого хворобливо сприймає справедливі, по суті, зауваження щодо несвоєчасності, поспішності чи спізнення, поганої орієнтації в історичному і реальному світі. Цінує тих, хто попереджає про залишок часу у запасі; проте, сам не поважає тих, хто спізнюється. Забагато філософствує, забагато зайво витрачаючи дорогоцінний час. Довго коливається перед прийняттям кардинального рішення, що впливатиме на подальшу долю. Пригадує власні попередні помилки, проте чинить не за практичним досвідом, а за суб’єктивними вподобаннями. Пригнічує у собі відчуття нещастя та біди, – налаштовується на позитив, через що багато сподівань і очікувань так і не втілюються у життя.

П’ята функція – логіка відносин, – завдяки якій є досить піддаваним, схильним вірити та легко програмується людьми, які здатні подавати власні думки та дії у вигляді суворої логіко-аналітичної схеми. Впевнено почувається тоді, коли довкола порядок, система, коли відсутні незрозумілі питання. Складну інформацію сприймає лише тоді, коли вона подається у чітко структурованому вигляді. Притаманне почуття обов’язку, дуже відповідально ставиться до виконання доручень. Відносини будує на довірі; не любить доводити, розтлумачувати. Задовольняється об’ єктивним аналізом заплутаної ситуації; за результатами може самостійно прийняти рішення щодо майбутніх дій.

Шоста функція – інтуїція можливостей. Внаслідок її існування реально потребує розкриття горизонтів майбутнього, де б можна було відшукати застосування власних сильних функцій. Підтримує нові, перспективні починання; потребує альтернатив, що стимулюють до активної діяльності. Щиро радіє, коли його властивості та енергія знаходять застосування, та відповідно помічаються і заохочуються; і навпаки, пригнічується через нездатність що-небудь зробити. Надає емоційну підтримку людям, які йдуть власним шляхом, що не співпадає з «протоптаною» стежиною, адже сам уникає шаблонів та пропонує багато ідей.

Сьома функція – етика відносин. Спокійно переносить розвиток різних відносин у групі, але лише доти, доки вони не суперечитимуть власним етичним принципам – засуджує грубість і хамство. У таких випадках здатний різко засуджувати таку поведінку оточуючих, критично оцінюючи відносини між людьми. Не терпить заперечень. Не

шанує надмірності, пихатості і манерності (хоча сам прагне створити імідж аристократичної вихованості). Відрізняється хворобливим почуттям справедливості; пильнує за тим, щоб ніхто не залишився ображеним. Любить повчати етиці – шанобливості, гарним манерам. Дотримує близької дистанції з іншими.

Восьма функція – вольова сенсорика – існує далеко у підсвідомості. Дає м'які, ненав'язливі поради оточуючим з реалізації вольових проявів із метою збереження етико-емоційного клімату колективу. Водночас, у ділових відносинах настирливий, досить вимогливий, ініціативний, цілеспрямований, самостійний і незалежний, вміє відстояти власні інтереси. Якщо люди діють «не так», буде домагатися свого, підштовхуючи їх до ділової активності. При укладанні угод завжди перевіряє відповідність «ціна-якість».

3.5. Рекомендації.

а) У роботі необхідно пояснювати, що лише терпляче займаючись справою, можна довести її до кінця, задовольнити і не підвести решту учасників процесу.

б) Під час виконання роботи необхідно використовувати засоби стимулювання (винагорода можлива), мотивації. Можна дозволяти час від часу переключати увагу на щось приємне і цікаве, а потім терпляче і настирливо повертати знову до виконання функціональних обов'язків.

в) Не потрібно показувати зайвих емоцій, залишатися рівним і спокійним, добрим, чуйним, проте вимогливим.

г) У разі виявлення неточностей, недоречностей, припущень несправедливих рішень, потрібно активізувати бажання все виправити.

д) Враховувати його рішучість, ініціативність, вміння відстоювати власні інтереси, швидко приймати рішення, спілкуватися з людьми, дотримуватись порядку, відчувати обов'язок, час, несхильність до ризику.

е) Зважати на невміння відділяти першочергове від другорядного, формувати стратегічні плани, невміння генерувати нестандартні ідеї, хворобливе сприйняття критики, небажання йти на компроміси, консервативність, недостатню дипломатичність у відносинах, стресонестійкість, негнучкість, особливо в екстремальних ситуаціях, певну нетерпимість, часом, різкість.

3.6. Сфера діяльності / рід професій: управлінська сфера (за умов стабільності ситуації та законодавства); адміністрування; бухгалтери, економісти з напрямку раціоналізації використання витрат; працівники кредитних відділів банків; адвокати; технічні секретарі з розпорядницькими функціями у фірмах; інженери, супровід технічного процесу, проекту; будівництво; сільське господарство; легка промисловість (шиття, в'язання); менеджмент у сфері відпочинку і розваг, організація урочистих заходів; послуги з оформлення, дизайну. Найвищих успіхів досягає у сферах, у яких може поставити власні сили – з організації, комунікації, допомоги – на допомогу суспільству: охорона здоров'я, соціальне забезпечення, торгівля (особливо нерухомістю), педагогіка, управління справами школи, спорт, театр, кіно, мистецтво танцю, церковна діяльність.

3.7. Характеристика, як керівника: керівник-компаньйон.

Найкраще реалізує тактичні завдання. Адекватно може себе реалізувати у ролі фронтального лідера у справах практично-організаційного плану. Здатний захоплювати інших. Вишукує раціональну систему організації.

Форма ділової активності характеризується настирливістю у досягненні мети завдяки успішному обходу перепон та ускладнень у взаємовідносинах. Встановлює ділові контакти значною мірою залежно від емоційних і ціннісних установок. Схильний до співробітницького типу поведінки на основі взаємовигоди. Може проявляти елементи конкуруючого типу.

Система взаємодії з підлеглими будується з урахуванням емоційних взаємовідносин.

Досягає значних результатів за рахунок енергійності, вмілої мотивації і маніпулювання емоційними відносинами. Може маніпулювати етичними принципами, орієнтуватися на різні «правила гри».

Загальний стиль – поблажливість та люб'язність. У все привносить благопристойність, через що старанних працівників просувають, проте дехто може й скористатися їх добротою.

Стратегія та дії – повна свобода управління у рамках закону. Мотиви і ціль: благі наміри і корисливі поштовхи. Ставлення до закону: прибуток, бажано у рамках закону.

3.8. Девізи: «Світом править потяг до інших людей і чуттєва насолода»; «Полум'я факелу подібно розсудливості боягуза: він погано освітлює, тому що тремтить» (В. Гюго); «Підозри – ті ж зморшки: у ранній юності їх не буває» (В. Гюго); «Сміх – це сонце, – воно проганяє зиму з людського обличчя» (В. Гюго); «Друзі всіх і кожного»; «Що у печі, – на стіл неси».

Крім того, відносяться:

- вчений Фрідріх Енгельс;
- президенти: Джордж Вашингтон, Білл Клінтон;
- актори: Фаїна Раневська, Любов Орлова, Зоя Федорова, Марія Миронова, Володимир Етуш, Сергій Юрський, Марина Неєлова, Ірина Мірошниченко, Світлана Немоляєва, Жерар Філіпп, Саллі Філд, Денні Гловер;
- гуморист Геннадій Хазанов;
- співаки: Барбара Стрейзанд, Мірей Матьє, Тіна Тернер, Нані Бреґвадзе;
- танцюрист Махмуд Есамбаєв;
- художник Карл Брюллов;
- письменники: Віктор Гюго, Жюль Верн, Проспер Меріме;
- літературознавець Іраклій Андроніков;
- поет Пабло Неруда (Reyes Basualto),
- фігуристи: Ненсі Керріган, Елвіс Стойко;
- вигадані персонажі: лікар Айболить із казки К. Чуковського, Кролик («Винні-пух і всі, всі, всі»), Дональд Дак, Леонард «Bones» МакКой (Star Trek).

15.3.4. Соціотип «Робесп'єр»

4. Логіко-інтуїтивний інтроверт (□▲, ЛІІ, INTJ) – *«Робесп'єр»* (або, часом, «Декарт») (рис. 15.5).

Рис. 15.5. Соціотип «Робесп'єр»

Характерні риси типу:

4.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: фігура, переважно, худорлява, астенічна. Характерно витягнуте тіло, довгі кінцівки. Фігура прогинається назад, живіт дещо випнутий. Намагається бути у гарній фізичній формі.

- обличчя: характерне аскетичне, астенічне обличчя. Сама будова обличчя своєю незграбністю, поєднання значних частин обличчя (ніс) із малими (підборіддя), а також вилицями і надбрівними дугами часто нагадує середньовічні профілі. На відстані вираз обличчя завжди сприймається як цілковито беземоційний, суворий, похмурий. Колір обличчя, як правило, блідий, безкровний. Чоловіки цього типу тяжіють до коротких стрижок.

- невербальні компоненти: хода невпевнена, дещо виляюча. Іноді складається враження, що не знає, куди йти. У хвилини збудження дійсно кидається із боку в бік, наче навпомацки прокладаючи шлях у просторі. У прояві почуттів стриманий.

- манера одягу: в цілому невимогливий щодо одягу; носить гармонійний, строгий одяг. Свій стиль знаходить не відразу. Чоловік одягається неяскраво, переважно у темні відтінки, не бажаючи притягати до себе зайвої уваги. Проте, характерні коливання в стилі одягу. Іноді кидається зі скрути в скруту: то наряджається за модою, то з'являється в «трапезному» вигляді. Стиль одягу жінки можна назвати французьким – простежується підкреслена оригінальність, нестандартність, бажання виділитися. Якщо одягнутий не функціонально, не належним для ситуації чином, почуває себе дискомфортно.

4.2. Манера спілкування.

У контактах обережний. З незнайомими людьми поводиться дуже стримано, коректно, дотримуючись психологічної відстані. Ініціативу першим не проявляє. У спілкуванні – дуже обережний. Малокомунікабельний, складно налагоджує відносини з людьми.

Мова чітка, логічна. Матеріал викладає дуже якісно. Є схильність до підкреслення інтонацією та наголосом найбільш значимих слів. Як правило, спочатку викладає абстрактні положення, а потім наводить конкретний приклад, що ілюструє або підкріплює думку. Можливий і зворотній порядок: спочатку наводиться ряд прикладів, а потім іде узагальнений висновок.

Логіка мови, особливо коли відстоює певні ідеї під час суперечки, дуже жорстка, категорична. Зайві подробиці завжди відрубає, – цікавлять лише загальні закономірності.

Під час бесіди або виступу проявляє емоційність, яку спочатку важко запідозрити. Емоції, по мірі збудження, набувають сильного, драматичного характеру. Очі спалахують фанатичним блиском. Проте, намагається поводитись підкреслено коректно.

Бесіду підтримує лише тоді, коли вона йому цікава. Свою точку зору щодо байдужих йому запитань не висловлює. Робить зусилля, щоб поводитися привітно, входити у тісний контакт.

4.3. Особливості поведінки.

Уважно ставиться до людей, завжди дає їм можливість висловитися, адже вважає, що кожна людина володіє певними здібностями, – у крайньому випадку, намагається не заважати розкрити їх. Дуже терпимий щодо інших точок зору, лояльний щодо чужих недоліків. Не відвертається від жодної пропозиції, намагається перевірити все на справі. Не любить дискусій і тертя у колективі.

Характерна риса – велике прагнення до незалежності. У діловій активності прагнення до незалежності поєднується з почуттям відповідальності.

У поведінці сухий і стриманий, може бути й авторитарним. Прихильник дисципліни і порядку, що базовані не на адміністративному тиску, а на совісті, обов'язку, особистій

відповідальності. Цінує справедливість. Справу ставить вище за особисті інтереси і відносини.

Ніколи не виставляє свій життєвий стан, живе своїми інтересами; правила чи накази, що його не задовольняють просто ігнорує. У поведінці дуже замкнутий: не розповсюджується ані щодо власних справ, ані щодо приватного життя, – з боку може здаватися, що воно зовсім відсутнє.

Більшості людей не зрозумілий і від нього намагаються тримаються на відстані.

Аналітик, володіє розвинутою логікою. Не любить робити декілька справ одночасно – вміє концентруватися на головному, відставляючи у бік все другорядне. Цілеспрямований і наполегливий, завжди виконує взяті зобов'язання. Вміло розподіляє заходи у часі та виконує все заплановане у визначений термін. Відтак, не терпить, коли його відволікають несвоєчасними чи пустими для нього розмовами і візитами.

Ерудит, проте у своїй вузькій області.

Недовірливий щодо нових ідей, але повіривши у них, стає їх поступовим прихильником. Йому складно що-небудь нав'язати, нелегко переконати. Не є заручником власних настроїв.

Не любить ходити по інстанціям, підписувати папери, добиватися будь-чого. Його дратує тяганина і пусте витрачання часу та сил.

Невимогливий, а часто і байдужий щодо їжі й її оформлення. Захопившись роботою, відмовляється від обіду. В побуті скромний, погоджується задовольнятися мінімумом зручностей. Взагалі, побутовими проблемами займається неохоче. Не слідкує за станом здоров'я.

Часто має захоплення, яких фанатично дотримується протягом тривалого часу. При цьому йому байдуже, що про нього говорять оточуючі.

В емоційній сфері – «ведений». Тип «кабінетного вченого».

4.4. Основні функції (формула типа).

Найсильніша, програмна функція – логіка відносин, – що надає розсудливості, логічності, навіть в емоційно-етичних питаннях. У зв'язку з цим, навіть у відносинах орієнтується не на симпатії й антипатії, а на категорії, що основані на розумі: справедливість, рівність, доцільність. Вміє переконливо викладати власні думки, будувати схеми і концепції, пов'язувати окреме з цілим. Добре бачить можливості систем, формальних моделей і концепцій; дає об'єктивну оцінку їх потенціалу. Розробивши загальну систему, конкретизує її, наближає до практики; правильність цієї системи визначає за її внутрішньою логічною несуперечливістю. Формальні рамки системи легко видозмінює. Любить компактну, максимально зжату інформацію, хоча може розгорнути її до необхідних обсягів.

Творча функція – інтуїція можливостей – примушує використовувати першу функцію, а саме логіку, для вирішення абстрактних, теоретичних проблем. Відтак, намагається покращити чи доповнити будь-яку теорію чи розробку, опрацювати альтернативні ідеї, доповнити пропущені ланцюги системи, що його цікавить. Ідеї до нього приходять інтуїтивно. Логіка – лише засіб оформлення інтуїтивно отриманої інформації. Володіє здатністю до мозкового штурму, розмірковує досить незалежно; глибоко проникаючі в об'єкт дослідження, розібравшись у проблемі, навіть у заплутаній і нечіткій, вишукує скриті взаємозв'язки, висуває принципово нові рішення — нестачу фактів заміняє уявою.

Рольова функція – етика відносин – проявляється у намаганнях встановити нормовані, регламентовані уявленнями справедливості, відносини. Невпевнений в істинному ставленні людей до нього. Цінує ті відносини, що уже склалися, – не буде розри-

вати їх, за винятком тих, що вже себе вичерпали; зберігає ту систему відносин, з якою звикся.

Четверта, больова функція – вольова сенсорика – робить його надмірно сприйнятливим до грубощів, критики та тиранії з боку оточуючих. Відносини між людьми оцінює за ступенем їх легкості і невимушеності. Прагне до простих, демократичних відносин, – складні, напружені відносини забирають у нього сили, роблять пасивним. М'яка і не злоблива людина, не володіє пробивною силою. Гостро потребує незалежності, територіальній самостійності. Не вміє підпорядковувати людей, погано відстоює власні, повсякденні інтереси. У критичній ситуації нерішучий і неповороткий; хоча і зберігає холоднокровність, проте потребує підказки, що і як робити. Ігнорує насилля, силовий тиск. Дуже врівноважений і витриманий. Від нього нічого не можна домогтись примусом.

Сугестивна функція – етика емоцій. У питаннях, що пов'язані із забезпеченням психоемоційного фону, робиться досить піддаваним переконанню. З вдячністю сприймає емоційну підтримку і ухвалу з боку партнера. Його розслаблюють і заспокоюють дружність, позитивні емоції – із задоволенням відгукується на них, стає комунікабельних і дотепним. Близьким людям намагається дарувати радість. На короткій дистанції – привітний. Свій оптимістичний настрій передає партнеру.

Шоста функція – сенсорика відчуттів. Відчуває гостру потребу, щоб хтось постійно задовольняв його сенсорні потреби і піклувався про здоров'я, відпочинок. Коли його побутові і матеріальні проблеми вирішені, його енергійність зростає – береться за вирішення тих завдань, які були відкладені на «кращі часи». Відповідно, у разі, коли його оточує дискомфорт, – відбувається накопичення ним негативних емоцій. З часом його терпіння може не витримати, а те, що «накопичилось», – вийти назовні.

Сьома функція – логіка дій. Особливої уваги питанням, що пов'язані з алгоритмом, детальним опрацюванням справ сьогоднішнього дня, не приділяє, – проте доти, доки це не суперечить логіці розвитку перспектив його справи. Позитивно оцінює перспективи розвитку нових кампаній і підприємств. Може порадити, як налагодити звичайну сміливу справу, та що необхідно зробити для її успіху. Проте сам діловитістю і підприємливістю не відрізняється. Коливається щодо ділової активності, довго розмірковує, перш ніж на щось зважитись. Тому, то надмірно обережний і бездієвий, то, навпаки, йде на ризик, сподіваючись на везіння. У конкретній справі то старанний, то поспішає швидше її закінчити і перейти до наступної. «Сирий» результат не викликає у нього занепокоєння: якщо потрібно, в подальшому може повернутися назад і переробити. У сфері, що його цікавить, хоче знати, як діють люди, за якими технологіями працюють. На підставі цієї інформації вирішує, як працювати самому. Але надбані трудові навички швидко втрачає.

Восьма функція – інтуїція часу. Дає ввічливі поради оточуючим відносно своєчасності чи несвоєчасності якої-небудь справи, її доцільності у даний момент, орієнтації у потоці часу. Відчуває свою залежність від плину часу. На зустрічі і різного роду заходи приходить вчасно. Пишається своєю пунктуальністю і організованістю: вміє так розрахувати свої сили, щоб намічену роботу завершити точно у визначений термін (хоча до початку роботи підходить із запізненням, тому ближче до завершення прискорює темп, через що страждає обсяг чи якість роботи). Шукає такі методи роботи, як дозволяють зекономити час; дуже не любить, коли час витрачається без користі. Попереджає по свою зайнятість, про наявність багатьох справ, які не можна відкласти. Над ним воліє доля, яку він не здатний змінити. У нього вдало виходять лише ті справи, які він розпочинає вчасно. Швидко забуває про минулі невдачі, проте й від майбутнього нічого не очікує.

4.5. Рекомендації.

а) У роботі не потрібно примушувати його робити що-небудь проти його бажання, уникати вольових інтонацій, проте говорити переконливо. Краще терпляче зацікавлювати його справою, пояснивши її користь.

б) Ефективні засоби мотивації: похвала його здатності і чуйності до людей; переконання, що такий розумний працівник може виконати будь-яке завдання, з усім справитися, і саме його участь є абсолютно необхідною, інакше справа не дійде до свого логічного завершення; якщо він все вірно виконуватиме – його будуть хвалити і поважати. Статус, прагнення виділитися, зробити кар'єру для нього є другорядними.

в) Потрібно розвивати у ньому уважність, особливо у разі зарахування до кадрового резерву, виконання відповідальніших завдань.

г) Слід пам'ятати, що від нього не слід очікувати, а тим більше вимагати, «пробивних» якостей, великої практичності та мобільності, чуттєвості та тонкого підлаштування до співрозмовника, якісного виконання нецікавої, рутинної роботи.

д) Потрібно ним «опікуватись», спільно тренувати силу волі та віру у власні сили, привчати відстоювати власну точку зору, призвичаювати до комунікації з іншими людьми, дипломатичності у взаємовідносинах з ними.

е) Оптимальним є спокійний режим роботи, «у своєму темпі», що дозволяє обмірковувати логічні питання, при цьому робота має бути цікавою для самого виконавця (на рівні задоволення власної допитливості). Бажано допомогти йому облаштувати робоче місце, адже він мало піклуватиметься про нього, – комфорт підвищує його працездатність і настрій.

4.6. Сфера діяльності / рід професій: науково-дослідницька, концептуальна і аналітична діяльність (аналіз складних явищ і об'єктів), розробка нових ідей для практичного застосування; системний аналіз, побудова схем, конструкцій і класифікацій; висування концепцій; точні науки: техніка, конструювання, інженерія, програмування – все, що пов'язано з розрахунками; викладання природничих наук; психоаналіз; письменництво; адвокатська справа; реорганізація бізнесу; менеджер-«вічний студент», здатний займати високі керівні посади.

4.7. Характеристика, як керівника: керівник-об'єктивіст.

Найкраще вирішує ключові стратегічні завдання. Генератор ідей, головну увагу приділяє глобальним проблемам. Для нього важливі перспективні досягнення, аніж результат поточного моменту.

Цікавиться різними структурами і класифікаціями. Суворо дотримується розумних систем.

Досягає значних результатів за рахунок врахування об'єктивних можливостей. Форма ділової активності характеризується передбачуваністю, орієнтується на аналіз власних можливостей.

Спосіб встановлення ділового контакту орієнтований на об'єктивні критерії та оцінку з цих позицій потенційних можливостей партнера.

Адекватно може проявляти себе у ролі фронтального лідера; проте у вирішенні етичних проблем лідером себе проявляти не може. Управління узгоджується із загальноприйнятими етичними і професійними нормами поведінки. Емоційно впливати на людей не може.

Командних методів управління не визнає, досить незалежний. Належить до співробітницького типу поведінки з елементами компромісного типу. Відіграє значну роль у розвитку корпоративної культури.

Система взаємодії з підлеглими будується на колегіальній основі. Добре підмічає, як інші проявляють вміння працювати з фінансами, ресурсами, тощо; намагається підбирати собі таких помічників. Сам цього не вміє.

Педантичний і скурпульозний щодо часу – за ним можна звіряти годинник.

Стратегія: повна свобода управління, що узгоджується з об’єктивною необхідністю. Мотиви – успішність у рамках етичних уявлень. Мета – прибуток у рамках закону. Ставлення до закону: не може працювати за законами, що захищають бюрократичні порядки та регламентують ієрархічну структуру повноважень.

Тип домінує серед лідерів у японських колах.

4.8. Девізи: «Цілеспрямованість і справедливість»; «Не обмежуйте себе часовими рамками і робіть все, що вважаєте за потрібне, – але швидко і якісно»; «Світом править об’єктивний розум, перш за все – мій»; «Логіка. Методичність. Працездатність. Терпіння. Витривалість. Впертість. Робота без перерв і відпочинку. Прихована скромність»; «Збити зі шляху, переконати – майже неможливо»; «Важке визнання помилок»; «Нехай загине світ, але переможе справедливість!».

Крім того, відносяться:

- вчені: Микола Амосов, Андрій Сахаров, Еммануїл Кант, Рене Декарт, Георг Гегель, Карл Густав Юнг;
- прогресивні громадські діячі: Максимільєн Робесп’єр, Томас Мор, Фелікс Дзержинський, Марк Юній Брут;
- політики і можновладці: Томас Джефферсон, Артур Честер, Майкл Дукакіс;
- полководець Ганнібал Барка;
- актори: Олег Янковський, Олександр Лазарєв, Володимир Конкін, Євдокія Германова, Інґеборге Дапкунайте, Ів Монтан, Клінт Іствуд, Кевін Костнер, Мед Гібсон, Ден Ейкройд, Чеві Чейз, Філ Донах’ ю;
- композитори: Людвіг ван Бетховен, Сергій Рахманінов;
- художник Мікеланджело Буонарроті;
- спортсменка Мартіна Навратілова;
- письменник Антон Чехов;
- вигадані персонажі: Розенкранц і Ґільденстерн («Гамлет»), професор Моріарті («Шерлок Холмс»), Cassius («Юлій Цезар»), Ганнібал Лектор і Кларіс Старлінг («Мовчання ягнят»).

15.3.5. Соціотип «Гамлет»

5. Етико-інтуїтивний екстраверт (╚Δ, EIE, ENFI) – *«Гамлет»* (рис. 15.6).

Рис. 15.6. Соціотип «Гамлет»

Характерні риси типу:

5.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: за звичай, фігура худорлява, руки та ноги тонкі.
- обличчя: характерна деяка величність, навіть гордовитість, зарозумілість обличчя. Привертають увагу засмучені, млосні очі; при підсиленій етичній компоненті в них помітний блиск одержимості, що видає сильний внутрішній емоціональний запал. Частіше, прямий і гострий ніс.
- невербальні компоненти: хода тим швидша, чим сильніше виражена емоційність; занадто вертлявий, рухливий. При цьому характерна погана координація рухів, навіть, може скластися враження, що він навмисно «виділяється». Голову тримає високо, погляд спрямований над головою людини.
- манера одягу: одяг «простий». Проте, може припускатися крайнощів, самовиражаючись таким чином, – екстравагантність, або навпаки, елементи недбалості. Через що одяг часто буває дисгармонійним. Як правило, предмети туалету підібрані невдало. Прикраси можуть не відповідати основному стилю. Часто присутня якась одна деталь, яка кидається у вічі і погано поєднується із зовнішнім виглядом у цілому. Причому, якщо розглядати цю річ окремо, вона виглядає цілком нормально. Знаючи це, прискіпливо ставиться до власної зовнішності і не любить, коли його оцінюють.

5.2. Манера спілкування. Володіє ораторською майстерністю, добрими лінгвістичними властивостями. Вміє «гарно» говорити. Мова часто наповнена пафосом, інколи говорять із предиханням.

У спілкуванні тяжіє до компанії, де проявляються позитивні емоції, звучать гострі жарти чи анекдоти. Дуже любить посміятись, емоційно розрядитись.

У спілкуванні буває досить нав’язливими, коментує події. Не може не виказати власної думки партнерові. У бесідах часто попереджує співрозмовника про можливі небезпеки. Схильний драматизувати події, світ бачить у темних відтінках.

Особисті емоції носять бурхливий, драматичний характер. Крім драматичних емоцій іноді у мові присутній дошкульний гумор, сарказм із відтінком єхидства. Вміло поєднує гумор з трагедією, вибудовує напружені, захоплюючі сюжети.

Намагається всіляко стримувати себе, але зовсім несподівано для оточення може зірватися, «вискочити», звернути на себе увагу. Може вести діалог із собою, вимовляти промови у транспорті (при надмірному розвитку емоційної компоненти).

Вірить лише офіційно опублікованій інформації, – неофіційним ідеям та теоріям не довіряє. Водночас, приділяє увагу чуткам, полюбляє обговорювати пікантні подробиці особистого життя інших людей.

Любить фантазувати, довго розвивати одну тему. Вміє переконувати оточуючих у своїй правоті. Створені ним проекти завжди мають глобальний характер, хоча і починаються з дрібниці. Схильний робити «із мухи слона».

Внутрішньо доволі мінлива людина.

5.3. Особливості поведінки.

Одна з найбільш характерних особливостей поведінки – ставлення до людей залежно від їх положення в ієрархії влади. Якщо людина займає нижчу службову сходинку, ніж він, то відношення до неї – прохолодно-зневажливе. До вищих керівників проявляє повагу. Вірить в авторитети, поважає принцип «вождізму». Підкреслює виняткову унікальність ідеї, якою захоплений.

Інша особливість поведінки – не може працювати з кимось на очах у інших. Тому роздає людям різні доручення для того, щоб відправити в інше місце.

Манери можуть бути досить своєрідними з точки зору їх відповідності існуючим нормам, особливо в інтуїтивного підтипу. Іноді поводиться наче людина з минулого століття – у цих манерах є щось шляхетне, аристократичне. Налаштований на виключно ввічливе, коректне спілкування, без грубощів та примусу.

Далекоглядний, тонко відчуває настрої інших людей. Вміє піднесено виражати свої почуття: від піднесених інтонацій до тонкої іронії. Володіє даром переконання, може захоплювати своїх слухачів ідеєю.

Із складнощами йде на компроміси, прихильник радикальних заходів.

Складає враження людини зі складною натурою та непередбачуваним характером. Зовні спокійний, послідовний у викладенні матеріалу. Водночас, внутрішньо драматичний, емоційно збудливий, різкий, мнимий, самолюбивий і ранимий, демонструє розлютованість. Легко піддається екзальтації. Має схильність до рефлексії, внутрішніх коливань і сумнівів. Відтак, потребує моральної підтримки.

Розмірковує образно. Легко береться за вирішення складних проблем (як-то, вивчення кількох іноземних мов у короткий термін). Поведінкою вказує на умовність перешкод, що обмежують можливості людини.

Романтик у почуттях. До людей уважний, намагається зрозуміти мотиви їх поведінки, приймає участь у вирішенні їх проблем, але не схильний змінювати власні думки та звички. Стоїть на моральних позиціях вихователя і наставника.

Турбується про небезпеку, що криється у розвитку ситуації, вміє провести необхідні заходи, щоб її уникнути.

Образи пам’ятає довго, хворобливо сприймає критику, недовірливий до компліментів.

Цікавиться містикою, незвичайними, малодослідженими і загадковими явищами, екзотичними релігіями, тощо. Полюбляє усамітнюватись та розмірковувати про сенс життя, про місце і роль людини в ньому, – схильний до філософії.

Погано переносить очікування й невизначеність, нетерплячий. Добре мобілізується в екстремальних ситуаціях, без них його життєвий тонус падає. Має розвинуте почуття відповідальності.

Особливістю представника цього соціотипу є підсилена складова біхевіоризму, активний прояв теорії групової мотивації.

У команді він виступає наче капітан вболівальників, навколо якого завжди панує пожвавлення і сміх. Досягається це оптимістичним поглядом на життя та щедрістю на підтримку і похвалу. Часом, йому у недолік ставлять зверхність, натомість він переконаний, що робить важливу справу і віддає цьому всі свої душевні сили.

Переконаний, що будь-яка робота – це арена прикладання старань всього колективу, а для того, щоб люди почували себе добре один з одним, необхідний куратор їх настрою, який піклуватиметься про них. Надихає оточення, виступає «вчителем життя»: веде, допомагає, сприяє виконанню чиїхось планів, знаходить необхідні слова підтримки у складні часи. З дев’ятої до п’ятої підбадьорює колег за допомогою найрізноманітніших засобів. Завжди готовий вислухати і ображається, коли хтось тримає тривоги у собі і не хоче ними ділитися.

Крім того, вміє нівелювати конфліктні ситуації, що знижують продуктивність праці. Завдяки цьому є природнім резонатором для всіх членів колективу, що йому самому дає задоволення.

Концентрує цінності навколо міжособистісних аспектів: прагне, щоб життя стало безпечнішим, а робоче місце – приязнішім. Тому під час його керування перше місце посідатимуть людські проблеми, у чому б ні полягала діяльність організації. Також

зданий представити суспільству результати діяльності організації у найвигіднішому для обох сторін світлі.

Проте, одержуючи підвищення, зіштовхується з конкретними проблемами діяльності: розрахунком прибутку, контролем за виробництвом продукції, скорочення замовлень, тощо. Чим вище піднімається кар'єрними сходами, тим суттєвіші протиріччя між його особистими вимогами і вимогами організації. Його складно сприймати, коли його цінності хтось піддає сумніву. Наприклад, коли колеги відмовляються від винагороди, що він вважає невідкладною складовою спільної діяльності, – то може подумати, що незадоволення колег викликає особисто він, і, швидше за все, подвоїть свої зусилля. Незважаючи на це, є корисним на всіх організаційних рівнях, має успіх у будь-якій справі.

5.4. Основні функції (формула типа).

Найсильніша функція – етика емоцій. Володіє широким набором емоційних станів, при чому емоції відрізняються схильністю до драматизації подій. Драматичні емоції швидко переходять у комічні та переплітаються з ними. При сторонніх може поводитись спокійно і гідно. Своїм трагедійно-емоційно-піднесеним ставленням до життя запалює оточуючих. Наділений даром емоційного співпереживання – *емпатії.* Переживає емоції іншої людини як власні. Переповнення негативними емоціями нерідко призводить до психічних зривів. Виразний у міміці, жестах, погляді, інтонаціях та інших емоційних сигналах. Неперевершений оратор, гарний актор – постійно втілюється у якийсь образ. Близьким людям буває важко витримати його емоційний тиск. Постійно загострює ситуацію, нагнітає емоційне напруження. Йому не дано набути умиротворіння та душевного спокою.

Друга функція – інтуїція часу – допомагає добре орієнтуватися у потоці часу, – як теперішньому, так і історичному. Закликає оточуючих до використання драматичних уроків минулого. Відчуваючи тривожну ситуацію, завчасно до неї готується – обмірковує запасні варіанти. Попереджує людей про можливу небезпеку. Постійно сумнівається і коливається, тому йому нелегко приймати важливі рішення. Але після того, як рішення прийняте, – не переглядає і не повертає назад. Його світогляд з плином часу може мінятися на діаметрально протилежний. Внутрішньо дуже суперечливий. Вхоплює фальш і невідповідність між словами та реальною поведінкою людей. Схильний до елементів містицизму, загадковості. Цікавиться темами, що пов'язані з долею та іншими загадковими явищами. Любить усамітнитися та розмірковувати про сенс життя, минуле та майбутнє. Всі проблеми розглядає з глобальної, філософської точки зору.

Рольова функція – логіка дій. Примушує себе займатися справою, що приносить конкретну користь. Роботу виконує якісно, перероблювати не любить. Йому подобається долати себе, освоюючи складні технології. Вірить лише авторитетній, офіційній інформації. Імпонує, коли його вважають діловою, пунктуальною людиною – це примушує постійно займатися самоосвітою. З метою створення ілюзій широкої освіченості часто використовує «гучні» імена. За темпераментом нетерплячий і непосидючий. Йому складно розслабитися, навіть під час сну. Нерідко володіє організаторськими здібностями. Проте тривала ділова активність сильно змучує його. Дає людям забагато дрібних доручень, тому не встигає все відслідкувати та нервує. Будь-які швидкі рухи і різкі звуки його дратують. Проте, розмірений звуковий фон підвищує його працездатність.

Больовою функцією є сенсорика відчуттів. Це обумовлює постійні сумніви у власній привабливості та естетичності поведінки. Наслідком цього є вишукано-аристократичний стиль поведінки та, часом, одягу. В цілому, естетика зовнішності дає йому багато радощів і розчарувань. У харчуванні капризно винахідливий, схильний до

поєднання продуктів з протилежними смаками. Проте буває зовсім невибагливий щодо їжі, аби вона подавалась регулярно. Лякається хвороб та фізичних страждань. Складно позбавляється поганих звичок. Ставлення до себе оцінює за бажанням людей піклуватися про нього, терпіти його дивні смаки та звички. Не любить, коли його торкаються. Погано почувається у замкнутому просторі. Часто обирає життя «затворника».

Сугестивною функцією є логіка відносин. Добре піддаваний впливу інших людей, які вміють подавати свої думки в абстрактно-логічних формах. Потребує організованості та порядку навколо себе – від цього залежить його фізичне самопочуття. Його розслаблюють повільні, скурпульозні завдання, що вимагають зосередженості. Життя за суворою системою йде йому на користь. Незрозумілості, непередбачуваності, постійна зміна розпорядку пригнічують його здоров'я, тверду опору. Добре уловлює найдрібніші відхилення від звичної схеми подій. Проте у власних логічних висновках досить суб'єктивний – його узагальнення нерідко страждають на однобокість. Подобається логіка системи, – прагне все впорядкувати, обмежити розумними, з його точки зору, рамками і правилами, проте для себе робить виключення.

Шоста функція – вольова сенсорика. Потребує цілеспрямованого адміністративно-вольового управління своїми діяти і вчинками. Поважає вождів. Налаштований на виключно ввічливе та попереджувальне звернення. У стані афекту ні перед чим не зупиниться. Його власна сила різко зростає в екстремальній ситуації (паніка). У цьому випадку поводиться впевнено і рішуче. Водночас беззахисний проти сили, якщо емоційно та духовно зломлений. У такій ситуації сприймає покірність долі як неминуче. З істеричного стану його може вивести лише випадкова сила. Активно протестує проти сили і грубощів. Неочікувано нанесений удар його приводить до тями. Щоб подавити некеровані емоції, потребує допомоги з боку.

Сьома функція – етика відносин. Спокійно спостерігає різні варіанти міжособистісних відносин, але лише доти, доки вони не вступають у суперечку з його естетичними нормами. У таких випадках відкрито, із сарказмом та іронією виказує свою незгоду. Взагалі, невпевнений у стійкості відносин, які його пов'язують з іншими людьми. Шукає постійних словесних та інших підтверджень почуттів. Дуже ревниво ставиться до суперників. Добре прогнозує розвиток подій у часі. Критик і висвітлювач звичаїв. Його ахіллесова п'ята – надійність відносин з людьми, яким довірився. Тих, хто його один раз підвів – не прощає. Дуже уразливий і злопам'ятний. Від людей бажає за краще триматися на відстані. Сильно занижує власну оцінку в очах оточуючих. Інша його крайність – нав'язливість і самозамилування.

Восьма функція – інтуїція можливостей. Надаючи великого значення положенню людини в ієрархії управління, м'яко обминає питань, пов'язаних із з'ясуванням чи демонстрацією істинних здатностей і можливостей людини. У справі проявляє неочікувані таланти та здатності. Бажає, щоб його досягнення та намагання хвалили. Тяжіє до нестандартних, іноді шокуючих форм поведінки. Вміє використовувати здатності людей у справі, розподіляючи ролі у групі. Особистість формує у кропіткій праці. Хоче принести користь всьому людству – часткове вирішення проблем його не влаштовує. Нерідко займає безкомпромісну позицію, здавалося б, з дрібного чи другорядного питання. Шукає найскладніші і найзахоплюючі справи. Проте дуже переживає, коли його критикують, адже сприймає це як крах своїх ідеалів. Характерне відчуття власної неповноцінності, яке може компенсувати демонстративною манерою поведінки.

5.5. Рекомендації.

а) У роботі складно дається внутрішня рівновага, схильний змінювати емоційний стан, сильно залежний від настрою, хоча й вирізняється відповідальністю та виконав-

чою дисципліною. Відтак, не потрібно його переривати, торопити, брутально примушувати його робити що-небудь, – краще терпляче пояснити, навіщо це потрібно зробити, адже без його допомоги неможливо справитися з визначеним завданням, тому потрібно проявляти активність, прискорювати процес роботи.

б) Від нього не можна очікувати виконання декількох справ одночасно. Може припускатися необережності і неохайності в оформленні ділової документації. Не вміє планувати дії, логічний аналіз слабкий. Не терпить монотонної, рутинної роботи, відтак неуважний щодо деталей. Береться за виконання складних завдань, але у разі невдачі — сильно розчаровується, а самі події – схильний надмірно драматизувати, відтак потребує підтримки. Також, не можна очікувати швидкої конкретної віддачі у справах, тверезого, об'єктивного, беземоційного погляду на речі, уміння достовірно аналізувати ситуацію, демократичності і простоти у спілкуванні та незмінного оптимізму. Недоліками у роботі є балакучість, надмірне самосхвалення, і – відкрита душа. І все щедро, настирливо.

в) Проявляє гордість і незалежність у судженнях і вчинках. Не завжди знаходить спільну мову колегами, може замикатися у собі, демонструвати відчуженість. Одночасно намагається привертати до себе увагу оригінальними вибриками, химерністю у словах, жестах, манері спілкування з іншими працівниками. Здатний копіювати своїх колег, може виказати комічний бік у поведінці інших. Сам критику переносить болюче.

г) Вимагає ввічливого, коректного до себе ставлення. Ефективним засобом мотивації є похвала за гарно виконану роботу, тактовне звернення. Його можна стимулювати невеликими матеріальними заохоченнями, навіть дарунками, та обіцянками виконати його побажання.

д) У разі невиконання поставлених завдань методом впливу є присоромлення, ставлення за приклад інших та зазначення, що не потрібно бути лінивим, неакуратним, безвольним, незібраним – за це, по-перше, його не поважатимуть, по-друге, він не отримує очікувану винагороду за виконану таким чином роботу.

е) Його потрібно методично і наполегливо привчати до дотримання всіх необхідних правил і до виконання нецікавої роботи, навіть долучаючи до неї реальним прикладом (краще, прикладом безпосереднього керівництва).

є) На користь компанії можна активно використовувати його емоційно-чуттєвий характер – здатність проявляти твердість і рішучість у критичні моменти, розвинута інтуїція, уважне ставлення до оточуючих, конструктивізм, відчуття загальної динаміки, проникливість, терпіння, працелюбство, раціональність, здатність проникнути у сутність людини, визначити її позитивні та негативні риси, навіть не вступаючи з нею у близький контакт. Хоча така здатність, вміння знаходитись у центрі уваги та властивість тонко, ненав'язливо маніпулювати людьми й підтримувати відносини з ними є присутніми.

5.6. Сфера діяльності / рід професій: гуманітарна сфера, де потрібно пропагувати якусь ідею, світогляд, релігію: психологія і психотерапія; теологія; пропагування моральних цінностей, урахування міжособистісної динаміки, інші види діяльності гуманістичного спрямування; сфера мистецтв, де потрібно грати, виражати емоції (театр, особливо драми, естрада, поезія – декламації віршів, співів, танців, тощо); оратор; політичний лідер із патріотичним ухилом; суддя; вихователь і педагог; агент із страхування чи збуту, де потрібно емоційно залучити клієнта; рекламіст; продаж і торгівля, навіть найнеймовірніших товарів, укладання найнереальніших угод.

5.7. Характеристика, як керівника: керівник-натхненник.

Схильний до вирішення стратегічних завдань. Здатний виконувати функції фронтального та ієрархічного лідера.

Спосіб встановлення ділового контакту орієнтований на особистісний характер. Форма ділової активності передбачає передбачуваність і бачення перспективи.

Система взаємодії з колегами і підлеглими базована на відносинах ієрархії. Належить до конкуруючого типу поведінки з елементами співробітницького типу.

Досягає значних результатів за рахунок емоційного впливу на людей. Управлінські рішення розглядаються в етичній перспективі. Дотримуються різних «правил гри».

Проте, має схильності до авторитаризму, диктаторства – бажано «чужими руками», – руйнації. Через це довго у керівництві не тримається.

Стратегія: повна свобода управління. Особиста мораль використовується на власний розгляд. Мотиви і мета: благі наміри, особистий успіх, що ототожнюється з успіхом організації. Ставлення до закону: дотримується закону, якщо він не заважає реалізації встановленої мети.

5.8. Девізи: «Світом править Доля»; «Бути чи не бути»; «Ні на кого не навішувати власні проблеми, адже це не етично»; «Не потрібно добре ставитися один до одного, щоб виконати роботу»; «Недовіра керівництву в його особі рівноцінна піддаванню сумніву моральну цілісність організації»; «Безумність хоробрих – ось мудрість життя» (М. Горький), але «все підготувати, а потім діяти». Іноді, судячи з поведінкових реакцій «міркування, роз’єднання сили і волі, рефлексія, що паралізує дії» (Ю. Левін); а іноді, багатослів’я, подробиці; спостережливість, розсудливість, гумор.

Крім того, відносяться:

- можновладці і політики: Катерина II, Іван Грозний, Нерон, Калігула, Цицерон, Лев Троцький, король Давид, Абрахам Лінкольн, Франсуа Міттеран, Беніто Муссоліні;
- полководець і політик Моше Даян;
- підприємець Росс Перо;
- автори віршованих творів: Дж.-Г. Байрон, Іван Франко, Анна Ахматова, Марина Цвєтаєва, Белла Ахмадуліна;
- художники: Рафаель, Амадео Модільяні, Ілля Рєпін, Рембрандт;
- композитори: Ніколо Паганіні, Ференц Ліст, Людвіг ван Бетховен, Гаетано Доніцетті;
- письменники: Володимир Набоков, Едуард Лімонов, Олексій Толстой;
- режисери і постановники: Микола Сліченко, Галина Волчек;
- режисери і актори комедійного жанру: Чарлі Чаплін, Аркадій Райкін;
- актори: Зиновій Гердт, Олег Меншиков, Георгій Віцин, Інна Чурікова, Лідія Федосєєва-Шукшина, Клавдія Лучко, Світлана Крючкова, Віра Марецька, Тетяна Дороніна, Тетяна Васильєва, Вія Артмане, Михайло Казаков, Елізабет Тейлор, Джина Лолобріджида, Омар Шаріф, Лоуренс Олів’є, Радж Капур, Бренда Ваккаро, Джин Хекман;
- оперні діви: Марія Каллас, Галина Вишневська;
- співачки: Крістіна Орбакайте, Жанна Агузарова;
- балерини: Майя Плісецька, Галина Уланова, Катерина Максимова;
- ілюзіоніст Девід Копперфілд;
- шоумен Микола Фоменко;
- вигадані персонажі: П’єро («Золотий ключик»), Joe Hackett (серіал *«Wings»)*.

15.3.6. Соціотип «Горький»

6. Логіко-сенсорний інтроверт (□●, ЛСІ, ISTJ) – «*Горький*» (або, часом «Максим») (рис. 15.7).

Рис. 15.7. Соціотип «Горький»

Характерні риси типу:

6.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: перше, що привертає увагу – це фундаментальність, ґрунтовність. Людина цього типу твердо стоїть на ногах, справляє враження солідності, зовнішньо виглядає мужньо, суворо, витримано. Голова на плечах сидить рівно, нерухомо, – нею фактично не повертає. Голова повертається разом із тулубом.
- обличчя: вираз обличчя статичний, неемоційний, зосереджений. У рисах обличчя найпомітніші щелепи, через це у зовнішності часто проявляється щось східне, азійське. Проте, часом, кінчик носу дещо піднятий до гори. Для чоловіків цього соціотипу властиві гарні, пишні вуса.
- невербальні компоненти: під час ходьби ніколи руками не розмахує, – вони зафіксовані в ліктях, тому кисті не гойдаються. Іноді навіть складається враження, що тримає руки по швах. Хода в цілому м’яка, плавна, ковзаюча. Проте, періодично робить різкі повороти, відхилення в бік від прямої траєкторії.
- манера одягу: одяг, насамперед, вирізняється акуратністю. Як правило, одяг суворий, темних кольорів, непомітний, ніколи не буває брудним, зім’ятим; часто обирає вільний, проте дещо консервативний, «формений» стиль. Чоловікам цього типу завжди пасує військова форма. Дуже критично ставиться до порушення форми одягу, коли на роботу з’являються у невідповідному вигляді.

6.2. Манера спілкування.

Дуже легко вступає в контакт, уміє встановити близьку дистанцію. Зачіпає людей дотепними зауваженнями чи жартами, особливо осіб протилежної статі.

Чоловіки часто поводяться як галантні кавалери, вишукано й шанобливо. Вміло доглядають за дамами, добре грають роль «гусара» (якщо посилена сенсорна компонента).

Часто стає комунікативним центром компанії. Тягнеться до виконання романтичних пісень під гітару (у дусі кінофільму «Жорстокий романс»). Проте дана комунікація і обхідливість гарно спрацьовує на далекій дистанції; на близькій – може бути важко терпимим (якщо його зачепити – може відповісти агресією).

У робочій обстановці поводиться офіційно, навіть із близькими родичами; часом, проявляє «казармений» стиль поведінки.

На офіційному рівні спілкування дуже цінує точність, конкретність, пунктуальність. Значну увагу приділяє цифрам, показникам, фактичному матеріалу, конкретній логіці. Будь-яке питання розглядає з усіх сторін, глибоко пропрацьовує деталі.

У справах, судженнях і оцінках – твердий реаліст, не любить фантазій. З недовірою ставиться до нових ідей, не любить пропозицій без доводів, безоглядних проектів – вимагає фактів і доказів. Вважає, що будь-яке питання потрібно завчасно і старанно готувати.

У мові часто чути прописні істини, повчання, які близькі до кон'юнктури моменту. Для нього характерна повчальність.

Любить плакати, настінний друк та інші види наглядної агітації. У невимушеній обстановці, залишившись в обмеженому колі близьких людей, схильний розмірковувати на філософсько-моральні теми. Буває визначене тяжіння до релігії, містики, пророцтва та інших форм прояву глибокої інтуїції.

Коли до нього звертаються із запитаннями, – ніколи не відмовляє. Завжди порадить, як і куди проїхати, до кого звернутися, який існує порядок у даній конкретній справі.

6.3. Особливості поведінки.

Характерна особливість поведінки, – добра пристосовуваність до свого стану в ієрархії влади. Прагне до лідерства, проте краще керує невеликими колективами.

У дитинстві майже завжди буває слухняною, доброю дитиною, яка завжди поважає старших за віком. У школі його часто ставлять у приклад іншим, дають відповідальні доручення.

Дуже відповідальний, має високу виконавчу дисциплінованість, посидючість. Детально опрацьовує будь-яку справу, все доводить до кінця. Коли його призначають на посаду, проявляє адміністративні нахили. Добрий організатор; конструктивіст, раціоналіст, послідовний у своїх діях і рішеннях, завжди доводить розпочату справу до кінця. Може всіх оточуючих «заорганізувати», сам ретельно працює, доводить до кінця все, не упускає жодної подробиці. Твердо і вимогливо запитує про виконання прийнятих рішень, доручень – нікому не робить «знижок», не любить заперечень. Справу ставить вище за настрої, людей оцінює за результатами їх діяльності, незалежно від симпатій до них. Підтримує сувору дисципліну, любить порядок, точність і конкретність. Має розвинуте почуття обов'язку. Малодинамічний, не терпить розхлябаності, недисциплінованості, безвідповідальності. Індивідуальні якості та здатності інших людей враховує слабо, зневажає матеріальними стимулами, переоцінюючи слово «потрібно» і почуття обов'язку.

Дуже працездатний. Гарно досліджує вузькі місця, не упускаючи з поля зору дрібниць.

Непогано виступає й у ролі безпосереднього, гарного виконавця. Знання впроваджує у практику.

Проте, часом, сам не дотримується того порядку, якого вимагає від інших, – поривчастий і імпульсивний – при цьому здатний обговорювати тих, хто порушує даний порядок.

Любить та поважає ієрархію звання, посади. Дотримується субординації. Знає і поважає закони й інструкції, любить уточнювати факти, акуратно веде документацію. Економний, раціональний, вольовий, витривалий та працездатний.

Недостатньо гнучкий у відносинах. Погано розбирається у почуттях та мотивах поведінки інших. Дуже довірливий у питаннях людських відносин. Знаючи це, з недові-

рою ставиться до людей, які порушують елементарні етичні норми поведінки. У душі замкнутий, скритий. Власні проблеми переживає мовчки, не звертаючись до інших за допомогою та співчуттям.

Іноді йому здається, що проти нього є якась змова, злі наміри людей. Хто не виражає до нього відкрито своє ставлення, – підпадає під підозру. Проте, володіє виключним почуттям відповідальності за своїх близьких і колег, у складних ситуаціях стає для них опорою.

При всьому цьому, він чесний, можна сказати – людина обов'язку.

Любить та збирає книги, особливо довідники, словники, енциклопедії. Не любить визнавати, що йому що-небудь не зрозуміло у своїй області.

У домі підтримує майже військовий порядок: речі у нього лежать суворо у відведених місцях, навіть якщо їх буває багато. Дуже не любить, коли їх перекладають, поводяться з ними не охайно. Навколо себе постійно створює комфорт та порядок. Вміє майструвати, ремонтувати, і взагалі працювати руками. У побуті невибагливий, не вимагає вишуканої їжі. їжа може бути одна й та сама, але якісна. Але якщо дарує подарунок, то може вважати іншого йому зобов'язаним.

6.4. Основні функції (формула типа).

Перша функція – логіка відносин. Неперевершений спеціаліст із впровадження абстрактно-логічних ідей з глибоким і точним їх опрацюванням. У справу, якою займається, вникає досконало, регулярно перевіряє й контролює її хід. Наполегливо і вперто збирає інформацію, щоб повністю володіти ситуацією. Поважає субординацію, прихильник суворого порядку і налагодженої системи – усе, що в неї не вписується, не сприймає (як нелогічне). Врівноважений та виконавчий, чого й вимагає від інших. Коли йдеться про справу, особисті симпатії до уваги не приймає. Предмети розкладає за суворо відведеними місцями – не терпить, коли хтось без відому перекладає чи чіпає їх.

Друга функція – вольова сенсорика – дозволяє створювати «залізні» рамки дисципліни, дотримання яких він вимагає з усією суворістю. Тверезий реаліст: ставить перед собою лише посильні цілі, тому у більшості випадків досягає їх, нехай навіть і не одразу. Якщо пояснення і попередження не допомагають, включає натиск та інші силові методи управління – вміє «дожимати» супротивника, заганяючи його у кут. Стоїк, який вміє тримати себе у руках. Переносить будь-які негоди. Примушує себе робити те, що нецікаво, але потрібно. Любить красу і порядок навколо себе. Допомагає тим, хто слабий і беззахисний – опікується літніми і хворими. Буває непомітним борцем-одинаком за справедливість.

Рольова функція – етика відносин – обумовлює нестримну потребу поділяти всіх на «своїх» і «чужих». Є друзі, а є вороги, щодо яких потрібно бути обачним. «Якщо ворог не здається – його знищують». У цілому на людях тримається ввічливо і коректно, може примусити себе бути веселим та достатньо комунікабельним. Легко вступає у контакти ситуативного, нетривалого характеру. Своєю поведінкою викликає довіру; терпляче вислуховує людей, які до нього звертаються, співчуває ним, демонструючи власне розташування. Не сприймає панібратства, навіть за умов переходу на близьку дистанцію. Вдома з рідними тримається суворо, любить виховувати, читати моралі. Надійний у своїх прихильностях, хоча буває, що розривається між двома об' єктами вподобань відразу.

Больова функція – інтуїція можливостей – примушує зі значною підозрою ставитися до людей, які випинають свої істині чи уявні достоїнства чи здатності. Дуже прив'язаний до свого світогляду, на поступки і компроміси не йде. Друзів підбирає за однаковістю поглядів. Щодо людських здатностей – міркує по собі (якщо я зміг, чому

інші не можуть). Інтуїцію йому заміняє особисте ставлення. Може довіритися доброзичливцю, «навушнику», псевдоприхильнику. Цінує людей творчо наділених, інтелектуальних. їм можна простити егоїзм та, часом, неетичність.

За етикою емоцій – переконуваний. Через те, що власні почуття загнані у «глибини», вельми вдячний людям, які демонструють феєрверк сильних, колоритних емоцій (краще, з елементами трагедійності). Часом перебуває у похмурому настрої, накопичує негативні емоції, – виплеснувши їх на будь-кого, відчуває полегшення. Для гарного фізичного стану потребує частої зміни емоційного фону. Не терпить направленого тиску негативними емоціями – плачем, капризами, обвинуваченнями. Йому легше поступитись, ніж проігнорувати їх. Внутрішньо досить образливий і ранимий, хоча й не показує цього, вважаючи власною слабкістю.

Шоста функція – інтуїція часу. Будучи, як і всі сенсорики, людиною сьогодення, із вдячністю приймає поради щодо своєчасності та несвоєчасності дій та вчинків. Потребує жорсткої регламентації термінів завершення робіт. Відтак, важко переносить непунктуальних людей, які роблять все невчасно, не терпить зривів графіків, необгрунтованих переносів. Його мобілізує і підхльостує неочікуваний, але важливий захід, який необхідно виконати у короткий термін. Сам живе розміреним темпом – непередбачуваність та доля його лякає. Хоча і відкидає містику, але з небезпечністю прислухається до пророцтв, гадань, снів.

Сьома функція – логіка дій. Із задоволенням довіряє різним інструкціям, циркулярам, технологіям, доки це не вступає у протиріччя з його уявленнями про дисципліну та порядок. У цих випадках жорстко і різко втручається. Дуже ощадливий у працях і покупках, намагається зекономити навіть незначні суми коштів. Про всяк випадок зберігає свої старі речі. Прагне позбавитися зайвих трудовитрат, – прихильник механізації й автоматизації. Контролює, швидше, доходи, ніж витрати. Здійснює контроль за діями інших людей. Якщо вони нелогічні, недоцільні, підозрюють неладне.

Восьма функція – сенсорика відчуттів. Невибагливий, стабільний щодо комфорту, їжі, звичок. Може задовольнятися мінімумом гедоністичних проявів. Проте, уважно слідкує за своєю зовнішністю. Охайний одяг, побут, робоче місце. Добре виконує тонкі ручні операції: ремонт, майстрування, дизайн, оформлення.

6.5. Рекомендації.

а) У роботі потрібно пояснювати йому, що справа — найголовніша, що він несе відповідальність за її виконання. Від того, як він виправдає виказану довіру, буде залежати ставлення оточуючих до нього. Адже найсильніша риса такого працівника — здатність швидше за всіх розібратися у суті проблеми, вибрати головне.

б) Під час віддання розпоряджень та виконання завдань потрібно бути стриманим, якщо видно, що працівник роздратований. Не потрібно прискорювати, підганяти його. Умовляти ласкаво, пояснювати користь справи, її важливість.

в) Нематеріальними засобами мотивації є хвала за акуратність, ретельність, чуткість, доброту; потрібно частіше проявляти співчуття, увагу, турботу у дрібницях, теплоту. Крім того, чим ввічливіше працівник буде поводитись у колективі, тим більше викликатиме відповідні якості у решти. Стимулювати тим, що виконання дрібниць призведе його до досягнення більш високої мети, лише потрібно самому привчатись все робити і за все відповідати.

г) Потрібно звертати увагу працівника даного соціотипу до величніших справ, щоб він не упускав їх через дрібниці. Взагалі він є досить спокійним, витриманим, мовчазним та, навіть, скритим.

д) Періодично напускає на себе офіційного і неприступного вигляду – боїться змін і нестабільності. З питань, які вважає важливими, безкомпромісний; доволі нетерпимий до інших точок зору – недостатньо гнучкий у відносинах з іншими. Відтак, не сприйматиме заперечень, нав'язувань волі чи методів роботи.

е) У разі поганого виконання роботи, потрібно присоромити працівника, але м'яко, зауважуючи, що саме не в порядку. Потрібно пояснити, якщо не застосовувати заходів безпеки, в майбутньому його очікують великі небезпеки.

є) Під час роботи працівник важко тонко індивідуально прилаштовується до людей, врахування їх індивідуальних властивостей, швидкого прилаштування відповідно ситуації, поступливості і м'якості з принципових питань, генерації концептуальних ідей. Буває злопам'ятний, мстивий – діє швидко, ні з ким не радячись, не залишаючи слідів.

6.6. Сфера діяльності / рід професій: менеджмент, керівництво підрозділами, невеликими колективами, особливо, коли група не перевищує 8-10 осіб; виконання тонких ручних операцій: ремонту, майстрування, дизайну, оформлення, робота з технікою; художники-модельєри; інструктори; контролери; працівники з документами; працівники виробництв; працівники правоохоронних органів; економічні спеціальності, фахівці з бюджетування, бухгалтери-ревізори, податкові інспектори; банківська справа; хірургія; юриспунденція; армія; робота в художніх музеях; реставрація пам'ятників історії й архітектури.

6.7. Характеристика, як керівника: керівник-інструктор.

Найнадійніший та найвідповідальніший соціотип. Краще вирішує тактичні задачі, адекватно проявляє себе у ролі ієрархічного лідера. Ним керує відповідальність, продуктивність та практичний результат. Є одним із самих статичних соціотипів.

Спосіб встановлення ділового контакту орієнтований на об' єктивні критерії, обмежує, убезпечує себе від впливу емоційних оцінок. Форма ділової активності характеризується настирливістю, цілеспрямованістю, врахуванням найдрібніших деталей, що відносяться до справи.

Діє швидко і чітко. На всіх рівнях ділового світу забезпечує необхідну для ефективної роботи організованість та очікує, що решта робитиме так само. Якщо робить справу, то намагається довести її до кінця. Крім того робота стоїть для нього на першому місці, відтак вважає за зрозуміле, що вона має бути виконана вчасно, акуратно і точно.

Це – авторитарний лідер локального типу, досить педантичний. Часом, у керівника цього соціотипу проявляються наступні недоліки: патологічне властолюбство, інтриги, таємничість у всьому, виховання страху та страхом, пригнічення, узурпація влади – і все це може проявлятися на будь-якому рівні управління, від лоеур- до топменеджменту. Не розуміє прогнозів, які йому дають оточуючі, і не приймає їх.

Незважаючи на це, щоденні обов'язки чітко розписані по пунктам, при цьому, видається стриманим і холодним.

Традиціоналіст, все цінне для нього – у минулому. Для нього важлива стабільність і взагалі все те, що належить до минулого.

Система взаємодії з підлеглими будується за схемою «інструктор-інструктовані». Краще за інших нормує відносини, вчинки, встановлює порядок, дотримується традицій. Схильний вчиняти «як прийнято», «як у інших». Самостійність і самоініціатива не заохочуються. Прагнучи кінцевої мети, залишає поза увагою почуття та інтереси виконавців. Відноситься до конкуруючого типу поведінки.

Здатний нівелювати людей, йому характерна «зрівнялівка». З ним краще спілкуватися на значній психологічній відстані, при чому не на загальні теми, а конкретно, по

справі. По телефону – максимально коротко і лаконічно. Не терпить порожньої балаканини. Часом, позитивні емоції інших можуть викликати у нього роздратування.

Досягає значних результатів за рахунок створення досконалих організаційних структур, що базуються на контролі. Людський чинник до уваги не приймається – в кінцевому рахунку прагнення до продуктивності може підірвати моральний дух колективу. Демонструє прихильність до принципів етики у бізнесі – часто така демонстрація носить формальний характер. Проте, здатний адекватно сприйняти наявність слабких місць, перебудуватись і підлаштуватись до ситуації – через підвищення вимог до себе, або ж завдяки долученню помічників, здатних професійно опікуватись ситуацією, що склалася.

Стратегія: максимальна увага до виробництва, мінімальна – до людського чинника. Мотиви і мета: егоїзм, прибуток і успіх організації за будь-яку ціну. Ставлення до закону: законослухняний, озброєний юридичними знаннями.

6.8. Девізи: «Дивись у корінь»; «Світом править закон, порядок, дисципліна, норма»; «Справедливість»; «Посмішка, але залишаючись «застібнутими на всі ґудзики»; «Ухватитися саме за ту ланку, за яку витягується весь ланцюг»; короткі, чіткі відповіді на все по типу Гамлета «Бути чи не бути». Часом, «Розділяй і володій», «Мене мають боятися», «Хто не з нами, той проти нас», «Якщо ворог не здається – його знищують» (М. Горький), «Рублена, суха, чорно-біла логіка», «Всі люди однакові і до всіх можна застосувати один підхід», «Неробство – мати усіх гріхів», «Марнотратство доведе до потреби», «Справа майстра боїться», «Від праці не вмирають», «Копійка гривню береже» і «Все, що робиш, роби добре».

Крім того, відносяться:

- вчені: Фрідріх Ніцше;
- можновладці і політики: Джордж Вашингтон, Джордж Буш Герберт Хувер, Хафез аль-Асад;
- композитори Іоганн Штраус;
- актори: Василь Лановий, Леонід Філатов, Олена Коренева, Армен Джигарханян, Михайло Глузський, Ален Делон;
- режисери Василь Шукшин, Сергій Бондарчук, Нікіта Міхалков, Гліб Панфілов;
- художники Сальвадор Далі;
- співаки: Альфредо Крауз, Хосе Карерас, Лев Лещенко, Олександр Малінін, Валентина Толкунова, Олег Газманов, Владимир Пресняков;
- письменники: Максим Горький, Антон Макаренко, Володимир Васильєв, Гі де Мопассан, Донасьєн Альфонс Франсуа граф де Сад;
- шахіст Анатолій Карпов;
- автор і постановник телевізійних програм Влад Лістьєв;
- вигадані персонажі: ослик Іа («Вінні-пух»).

15.3.7. Соціотип «Жуков»

7. Сенсорно-логічний екстраверт (●□, СЛЕ, ESTP) – *«Жуков»* (або, часом «Македонський») (рис. 15.8).

Характерні риси типу:

7.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: фігура відрізняється залежно від підсилення компоненти сенсорики чи логіки. У людей з підсиленою сенсорикою, як правило, фігура худорлява; рухливий. Жінка часто має витончений вигляд. У разі підсилення логіки, фігура у той чи інший ступінь, щільна, коренаста, добре збита.

Рис. 15.8. Соціотип «Жуков»

- обличчя: ніс – нейтральний, непримітний. Брови часто зі зламом, рухливі, іноді несиметричні. Показуючи невдоволення, зводить їх до перенісся. Очі, якщо підсилена сенсорна компонента, із віком стають набрякаючими, обрамленими доволі глибокими складками шкіри біля очей. У представників логічного підтипу очі періодично щуряться. Губи – тяжкі, повні, малорухливі, через це іноді виникає незрозумілість мовлення.

- невербальні компоненти: у сенсорного підтипу рухи не швидкі, флегматичні. З боку справляє враження спокійної впевненості у собі. У логічного підтипу рухи розв'язні, вільні. Коли стоїть на місті, то характерні невимушені коливання рук і усього тіла, але спокійні, не різкі.

- манера одягу: одягається не яскраво. Намагається притримуватися нейтрального стилю, непідвладного коливанням моди. Якщо це жінка, то віддає перевагу неяскравим кольорам, пастельним відтінкам. У чоловіка – офіційний стиль одягу, костюм. У цьому проявляється прагнення не виділятися, залишатися в тіні. Проте, сенсорний підтип у моді прагне до вишуканості і престижності.

7.2. Манера спілкування.

Характерна стримана, коректна манера вести бесіду. Якщо підсилена логічна компонента, то спілкування дуже вільне, розкуте, із посмішкою і проявом позитивних емоцій. Часто вітається першим. Власне ставлення до обговорюваного питання прямо не виказує. Намагається уважно, чуйно розташувати до себе співрозмовника, ставить йому багато запитань, розпитує про проблеми, просить виказати свою точку зору. Все це робиться у делікатній, коректній манері, що розташовує людину до відповідей. За час діалогу характерний наступний момент, що дозволяє впевнено ідентифікувати даний соціотип: після репліки співрозмовника робить паузу, щоб обміркувати інформацію і надати відповідь. Під час такого обмірковування схилений прищурювати віки.

Іншою особливістю манери спілкування є відсутність боязні показати свою необізнаність або нерозуміння якогось питання. Ніколи не соромиться уточнити, перепитати. Коли пояснює сам, робить це не поспішаючи, із розстановкою, пояснюючи все на простих прикладах із практики.

Заслуговує уваги з точки зору зовнішньої діагностики і способу завершити розмову або дискусію: після того, як дав змогу всім висловитися, виступає сам, підводячи підсумок, при цьому останнє слово залишає за собою.

При потребі може «посадити у калюжу», розгромивши людину однією реплікою або фразою, сказаною у відповідний момент. Якщо цей момент довго не настає, може спровокувати людину на активність, для того щоб нанести удар у «хворе» місце.

Під час розмови любить і вміє спричиняти яскраве враження на оточуючих. Завжди контрастний і цікавий – стриманий і запальний, мстивий і добрий. Може суттєво впливати на людей – як словом, так і справою.

7.3. Особливості поведінки.

Поведінка характеризується залізною витримкою і холоднокровністю. Визначену, задуману глобальну мету досягає за будь-яких умов. Наявність важко виконуваного завдання лише підвищує тонус. На метушню навколо себе не звертає уваги. Якщо потрібно, не зупиняється перед жодними методами, не звертаючи уваги на етичні норми.

Характеризується силою і рішучістю, гострим розумом. Найбільш вольовий, пробивний та стресостійкий з усіх соціотипів. Великий трудоголік.

Діяльність розгортає «вшир». Коли втрачає контроль над справою через її масштаби, – відмовляється від контролю за найменш вагомими її частинами, передаючи іншим людям, із якими встановлюються взаємовигідні відносини на договірних засадах. Після цього в їхню діяльність не втручається.

Гнучкий тактик, уміє підлаштуватись під ситуацію, але при цьому глобальну мету не випускає з поля зору – йде лише на тимчасові поступки. Але має властивість бути заручником власного настрою, через що пропонована ним тактика будується досить неакуратно.

Поважає впливових, підприємливих людей, проте в особистих стосунках перевагу надає «потульним». Більше налаштований брати, ніж віддавати.

Добре знається на ділових якостях оточуючих. Вміє підпорядковувати та маніпулювати, часом жорстко та авторитарно, адже у ньому закладені потужні управлінські та організаторські якості. Вміє розставляти людей залежно від їх користі для досягнення мети. Також добре бачить слабкості і недоліки інших і може дати коротку, проте містку характеристику людині.

Віддає перевагу неформальному і недемонстративному лідерству. Залюбки радить і скеровує діяльність інших, але сам наказового тону не терпітиме (навіть, може чинити навпаки), а також коли йому щось нав’язують. Направляє людей, залишаючись у тіні. Супротивників намагається позбавитися чужими руками.

Характеризується великою працьовитістю, наполегливістю, що збільшується пропорційно кількості перепон. За звичних умов, без ускладнень, ходить розслабленим, налаштованим песимістично. При виникненні перешкод оживає, входить в азарт.

Схильний висувати ультиматуми: або так, як я хочу, або зовсім не буду працювати. Його складно вивести із себе, але якщо це відбулося, то в гніві не може зупинитися.

Для досягнення мети залучає всіх працівників, навіть якщо вони й не готові до виконання. Ефективність оцінює лише за кінцевим результатом, – методи його досягнення не контролює.

Азартний, полюбляє ігри, в яких потрібно думати. Часто виграє, адже уміє заводити супротивника в оману, провокувати на помилковий крок. В іншому випадку без гострої необхідності із грошами, речами, спеціалістами розлучатися не любить.

У душі схильний до сумнівів, часто буває у поганому настрої, що може погано відображатися на стосунках з оточуючими. Сумує, якщо не має, де застосувати сили. Схильний вчиняти хибні вчинки.

У відносинах із людьми досить досвідчений. Прагматичний, причому за принципом «сьогодні вклав кошти – і одразу отримав виграш». У відносинах завжди враховує

власну вигоду. Відчуває ускладнення, якщо потрібно виказати почуття іншій людині, адже самолюбивий, недовірливий, остерігається несподіванки, непередбачуваності. До нових людей спочатку налаштований негативно, проте потім, прорахувавши їх, може змінити свою думку.

У ділових стосунках такому соціотипу протистояти небезпечно – супротивника може «зім'яти та відкинути». З ним можна діяти за принципом «добро у відповідь на зло», адже це вибиває його із колії.

Сенсорному підтипу характерна різка, демонстративна, атакуюча манера поведінки. Буває експресивним, експансивним до агресивності. Добре почувається в авральних й аварійних ситуаціях, різко вступає у конфлікти, може «натиснути», щоб швидко навести порядок. Якщо опиняється «поза справою», може спровокувати конфлікт, щоб потім взяти ініціативу у свої руки. Емоційний та комунікабельний, у знайомствах ініціативний. Має гарно розвинутий смак, гурман.

Натомість, логічний підтип є промоутером (тим, що просуває), хоча сам надає перевагу залишатись у тіні, не демонструвати своїх прагнень, проте постійно «тримати руку на пульсі». Перед тим як діяти, прораховує всі варіанти можливих наслідків і лише потім вступає «у гру». Досить недовірливий та обережний, консерватор і реаліст. Через обмежене спілкування видається інтровертом. Проте, якщо намітив собі «жертву», діє повільно, методом «звужуючого кола».

7.4. Основні функції (формула типа).

Найсильніша функція – вольова сенсорика. Прагне досягти будь-яку мету будь-якою ціною. Любить долати перешкоди – чим більше їх зустрічається на шляху, тим стає зібранішим і активніше наступає. Настирливість, рішучість у діях і вчинках; упевненість у власному тілі; залізна витримка і холоднокровність – його основні властивості. Як рішуча людина, здатна спричиняти вольовий тиск, якщо цього вимагає ситуація. Впевнений у своїй правоті, не визнає сумнівів і коливань. Категоричний в оцінках. Висуває ультиматум: якщо ви мене обрали, то тепер підкоряйтесь. Вміє відшукати слабке місце у супротивника. І якщо пряма атака успіху не дає, починає обхід із боку і з тилу. Нерідко діє через третіх осіб.

Друга функція – логіка відносин. Гарно прораховує різні плани дій в умі, зупиняючись на найлогічнішому для даної ситуації. Чудово справляється із завданнями на кмітливість. Вміє групувати навколо себе людей під конкретну мету. Чудово розставляє людей по місцях – кожному відводить чітке місце у команді. Впевнено координує спільні дії. Чітко і конкретно формулює вказівки. Контролює лише вузлові пункти, не вникаючи в деталі. Його цікавить не процес, а результат. Добре розуміє логіку дій інших людей, тому виграти у нього може лише той, хто постійно її змінює. Головне – не прагнення до слави, а щоб справа перемогла. Проте у нелогічних, нестандартних ситуаціях, розгублюється.

Рольова функція – інтуїція можливостей – проявляється у схильності до теоретизації, прогнозування, філософствування з приводу сенсу життя, перспективи та іншого. Періодично стає задумливим, «уходить у себе», розмірковуючи над перспективами справ і можливостями, що відкриваються. Примушуючи себе, досягає того, що іншим здається практично неможливим. Сміливо відповідає на виклик, коли піддають сумніву його можливості. Вважає себе наділеним незвичайним розумом. «Схоплює» ситуацію в цілому. Гнучко перебудовується, якщо справа втратила перспективу. На людях залюбки демонструє власну ерудицію, фундаментальні знання. Не заперечує проти ролі покровителя чи мецената.

Больова функція – етика відносин. Складно встановлює особисті контакти у неформальній ситуації. Нетерплячий і непоступливий, у відносинах схильний до диктату. Не вірить, що існують суто платонічні відносини. Нерідко проголошує, що він «за справедливість» – за рівні відносини з усіма. Тим не менше – має «улюбленців» і «гнаних». Добре ставиться до тих, хто поважає його друзів і виступає проти його ворогів. Проте у розмові з ним потрібно уникати говорити про почуття – йому не можна нанести більшої образи, ніж піддати підозрі щодо наявності у нього «улюбленців». Сам вибудовує собі систему етичних цінностей, яка часто не узгоджується із загальноприйнятою. Не терпить, коли від нього вимагають особистих зобов'язань. Тих, до кого звик, довго не відпускає від себе – прагне їх всіляко поставити у залежність, «приручити».

Піддається впливу за інтуїцією часу – відчуває вдячність до людей, які добре орієнтуються у потоці часу і добре висувають ідеї, що визначають розвиток нації в історичному часі. Добре сприймає слова заспокоєння, позитивні прогнози, віру у майбутнє. Його заспокоює і розслаблює легкий, ненав'язливий стиль спілкування, оптимістичний світогляд, а песимізм і забобони – дратують. Будь-якій справі виділяє відрізок часу, по завершенню якого виносить остаточне рішення: продовжувати чи завершити. Більше, ніж одного шансу, не надає. Час пом'якшує його сувору натуру. Коли зазнає численних поразок, що не піддаються поясненню, починає розмірковувати про долю, може звернутися до релігії, зайнятись благодійництвом.

Шоста функція – етика емоцій – потребує забезпечення психоемоційного фону з філософсько-ностальгійним відтінком. Якщо його «довести», здатний безжалісно розлютитись – у такі хвилини не може зупинитися у гніві. Полюбляє змагання, шумні компанії, де можна розслабитися, емоційно розрядитися. Любить, коли його надихають, піднімають настрій, – його емоційний стан у багатьох випадках залежить від емоцій оточуючих. Любить слухати музику – вона його налаштовує, створює душевну рівновагу.

Сьома функція сенсорика відчуттів – тип, невибагливий до комфорту, стоїк. Здатний терпіти будь-які обмеження, але заради великої мети. Комфорт, гарні матеріальні умови для життя – заповітна мрія, яку він намагається забезпечити собі та своїм близьким, адже без цього почувається нереалізованим, невдахою. Не поважає слабких людей, із недостатньою фізичною підготовкою. Пишається власною фізичною формою або дуже переживає, коли вона відсутня. Через надмірність вподобань швидко втрачає природний запас здоров'я. Ображається, коли його визнають недбайливою людиною. Має вигляд або недемонстративний, або підкреслено статусний. Погано розвинуте почуття гармонії, естетичний смак. Сильно піддаваний фізичним інстинктам, які задовольняються раніше за духовні.

Восьма функція – логіка дій. Дає оточуючим поради щодо ділової активності та програми дій, спрямованих на досягнення результатів. Гарний господар, який вміє налаштувати, «поставити» справу. З будь-яких заходів отримує користь, але у справах не схильний до економії – ощадливий лише у значному, а дрібних сум не цінує. Має ремісничі навички, проте за значного навантаження винаймає людей, які б зробили це за нього. Любить керувати технікою в екстремальних ситуаціях. Людей також перевіряє у справі, кидаючи ненавчених «плавати» відразу на глибину.

7.5. Рекомендації.

а) Не потрібно пригнічувати його індивідуальність. Потрібно уникати суворих покарань, які можуть його зробити ще жорстокішим. Потрібно терпляче, ласкаво переконувати у необхідності виконувати вимоги для того, щоб робити добре, залужити гарне

ставлення та повагу людей. Потрібно пояснювати користь та цінність справи, необхідність завершити його у визначений термін.

б) Нематеріальним чинником мотивації виступатиме похвала за проявлену силу і терпіння, за доброту і благородство вчинків, гарне ставлення до себе з боку оточуючих. Потрібно підтримувати у ньому теплі, довірливі відносини, намагатися підмічати у сумному веселі боки, шуткувати. Частіше хвалити за те, що добре виходить; говорити, що він здатний на все і все може зробити.

в) Якщо зазначені метод недостатні, потрібно трошки зачепити його гордість і самолюбство, зазначаючи, що він не в змозі справитися з тим, що для інших не становить проблеми. Потрібно розібратись, що його більше захоплює і умовити поставити перед собою велику мету, і намалювати гарні перспективи у житті, якщо він її досягне. Стимулювати тим, що не скриваєте засмучення, якщо працівник і надалі не виконуватиме визначених рекомендацій і розпоряджень.

г) Використовувати у роботі сильні сторони працівника: логічний аналіз, вміння визначати великі цілі, планувати дії та слідувати прийнятим планам, рішучість, цілеспрямованість, настирливість, що пропорційна кількості перепон, які необхідно подолати, гнучка тактовність, вміння створювати комфорт собі та оточуючим, піддавати їх своєму впливу. Крім того позитивними рисами є: вміння сконцентрувати сили у вирішальний момент, логічно прораховувати дії наперед, наче по шахівниці, вміння контролювати справи за кінцевим результатом.

д) Зважати на слабкі сторони – нездатність гнучко поводитись у позапланових ситуаціях, запальність і нестриманість, недовірливість (людей перевіряє у справі), складність стримувати негативні емоції у відносинах із людьми, часом, нетерплячість. Крім того, потрібно враховувати такі риси як прагнення давати вказівки іншим (проте сам наказового тону не терпить), концентрувати увагу на недоліках і слабких місцях, часом долучаючи у практику непопулярні заходи, застосовуючи вольовий вплив; у випадку, коди події виходять з-під контролю і набувають неочікуваних змін, може зупинятися і втрачати рішучість, в екстремальній ситуації не залишати місця жалості та співчуттю, а якщо відсутній азарт боротьби – занурюватись у сумніви і поганий настрій. Іншою слабкістю є складність протистояння лавині фактів, що падають на нього щохвилини. Це призводить до того, що збирання інформації проводиться заради неї самої, а потім може бути видана у повному обсязі тій людині, яка щодо неї байдужа.

7.6. Сфера діяльності / рід професій: управління на різних рівнях, керування іншими людьми, координування їхньої діяльності, розподіл обов’язків; детальне обмірковування необхідної організаційної структури та її послідовне впровадження; ретельний підбір працівників; технічна справа (ремонт, експлуатація техніки); будівництво; військова справа; правоохоронні органи; юриспунденція; політика; економісти, працівники кредитних відділів, фінансисти; технічні секретарі з розпорядницькими функціями; працівники галузі матеріального виробництва; сільське господарство, фермерство; майстрування руками.

7.7. Характеристика, як керівника: керівник-боєць.

Краще вирішує тактичні задачі. Ієрархічний лідер ділового спрямування. Гостро відчуває детермінованість ситуації. Чіткий, лаконічний. Справедливий, не визнає брехню. Обов’язковий, дисциплінований, акуратний. Гостро відчуває свободу. Сміливий, рішучий, володіє обґрунтованим правом на лідерство.

Нонконформізм, притаманний йому, ускладнює функціонування колективів під його керівництвом у структурах жорсткого типу, адже у таких структурах вдосконалюється лише власна майстерність.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на об'єктивні показники. Форма ділової активності орієнтована на вольове долання перепон та перешкод, належить до конкуруючого типу поведінки.

Система взаємодії з підлеглими передбачає адміністративний контроль за результатами їхньої діяльності без проміжного контролю.

У діловій активності досягає значних результатів без уваги до людських відносин, адже схильний до активного заперечення етики у бізнесі за принципом «мета виправдовує засоби». Вміє чітко відокремити суб'єктивне й об'єктивне, суспільне й особисте, роботу і дім. Володіє широким арсеналом робочих засобів, обирає найоптимальніший з них для кожного конкретного моменту. Швидко вникає у саму сутність проблеми. Під тиском термінів виконання чи вподобань – може зануритися головою у проблему та вирішувати її досить швидко та ефективно. Його рідко стримують інструкції чи протоколи – зроблена робота свідчитиме на користь вірності обраних засобів виконання. Проте, через це, його поведінку складно прорахувати, передбачити.

Реальний внесок також визначається практицизмом у всьому, що пов'язано з трудовою діяльністю, та здатністю вносити конструктивні пропозиції та слідувати оригінальним, далеким від рутини, курсом.

Стратегія: гарна орієнтація у ситуації, спрямованість на сприятливі можливості для збільшення прибутку. Мотиви і мета: егоїзм, кар'єристські плани, прагнення до життєвого успіху. Заклопотаний власними прибутками та успіхами власного підприємства за будь-яку ціну. Ставлення до закону: схильний до кримінального ризику – якщо є можливість, то правові бар'єри бажано подолати.

7.8. Девізи: «Світом править сила, влада, авторитет»; «Мета – це перемога!»; «Не можу без справи», як у В. Маяковського «якщо зорі запалюються, значить це необхідно, значить це комусь потрібно!»; «Впевненість у собі», і, як у М. Реріха «Створення краси врятує світ».

Крім того, відносяться:

- вчені: Сергій Корольов, Іван Павлов;
- можновладці, громадські діячі, політики: Петро І, Чінгісхан, хан Батий, Беніто Муссоліні;
- керівники народних повстанських рухів Омелян Пугачов, Степан Разін;
- військовий діяч Павло Грачов;
- автори віршованих творів: Володимир Маяковський, Андрій Вознесенський;
- письменники: Ернест Хемінгуей, Вільям Фолкнер;
- композитор Ріхард Вагнер;
- художник Микола Реріх;
- актори: Михайло Ульянов, Кирило Лавров, Нонна Мордюкова, Аліса Фрейндліх, Тетяна Догілєва, Ніна Русланова, Майкл Дуглас, Роберт де Ніро, Джейн Фонда, Брюс Вілліс, Джек Ніколсон, Едді Мерфі, Майкл Дж. Фокс, Люсіль Болл, Сібіл Шеферд;
- режисер Станіслав Говорухін;
- співаки: Мадонна, Клавдія Шульженко, Лідія Русланова, Надія Обухова, Ірина Архипова, Тетяна Буланова, Михайло Шуфутинський;
- відомий гангстер Аль Капоне.

15.3.8. Соціотип «Єсенін»

8. Інтуїтивно-етичний інтроверт (Δ ╚, IEI, INFP) – *«Єсенін»* (рис. 15.9).

Рис. 15.9. Соціотип «Єсенін»

Характерні риси типу:

8.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: фігури зустрічаються як худі, так і повні, причому чим більше розвинута інтуїтивна компонента, тим більше виражена схильність до повноти. Проте незалежно від фігури дуже гарно володіє своїм тілом, хода часто буває грандіозна, іноді вигадлива, із викроковуванням.
- обличчя: повіки – усміхнені, вузькі. У інтуїтивного підтипу – широкі, запитливі. За час розмови іноді має схильність заглядати у вічі співрозмовнику, а також брати його за руку.
- невербальні компоненти: представника емоційного підтипу даного соціотипу легко пізнати за жестикуляцією. Для нього характерний жест рукою від себе в бік із розгорненням долоні.
- манера одягу: елегантний зовнішній вид – головна ознака належності людини до цього соціотипу. Дуже тонко відчуває гармонію. Чуття композиції дозволяє одягатися іноді дуже вишукано, прекрасно підбирати предмети туалету. Іноді виглядає як справжній франт – це стосується як чоловіків, так і жінок. Одягається елегантно, часом навіть вишукано.

8.2. Манера спілкування.

Головною ознакою спілкування, що надійно засвідчує приналежність людини до даного соціотипу, є сумна, сором’язлива посмішка, що появляється під час хвилювання, або коли про нього заходить розмова в його присутності.

Любить справляти враження делікатністю й вишуканістю у вчинках чи висловлюваннях.

Цікавлячись всім незвичним, оригінальним, має схильність до безглуздої розмови про різного роду цікаві дрібниці. Його увагу іноді буває важко зосередити на головному. Відхиляється від загальної лінії розмови, раптово ставлячи питання не по темі.

Полюбляє цікаві або просто смішні історії. Згадує смішні епізоди зі свого життя. У розмові іноді ламається і кокетує, відтягуючи кінцеву відповідь, хоча для себе вже все вирішив.

Схильний давати порожні обіцянки. Завжди знаходить елементарні виправдання своїй необов’язковості типу: «хотів, але не зміг», «так склалися обставини», тощо.

Полюбляє говорити про свою непрактичність. Але при цьому вміє непогано провертати комерційні справи. Гнучкий та виверткий, це допомагає йому надовго втримуватися на своїй посаді. Непогано керує за рахунок того, що вміє підбирати надійних заступників.

Намагається покращити настрій оточуючим. Розсіяних, засмучених людей він заспокоює, говорячи про те, що не все втрачене, що все попереду.

Його добродушність і безтурботність дозволяють йому успішно виступати у ролі примиренця тих, хто сперечаються. Адже він дуже терплячий до людських слабостей і недоліків. Вміє використати власну гнучкість і вплив на людей, які не можуть відмовити йому у проханні.

У разі, якщо потрібно говорити щось неприємне, виглядає доволі чарівно і усміхнено. Володіє тонким почуттям гумору, із ним важко посваритись.

З оточуючими ділиться власними проблемами, потребує їх співчуття і підтримки.

Має гострий розум, дивовижну і неочікувану словотворчість, любов до жарту, але все всерйоз.

8.3. Особливості поведінки.

Це найбільш алогічний і непередбачуваний соціотип. Його реакції можуть бути абсолютно неадекватними. Стежачи за поведінкою протягом деякого часу, легко помітити таку особливість, як контраст між поведінкою на людях, у незнайомій компанії та серед своїх близьких, у тому числі вдома.

Добре інтуїтивно відчуває емоційний стан оточуючих. На людях поводить себе м’яко, виховано, не дозволяючи собі жодних грубощів або навіть нечемності. Але у своєму колі, серед близьких людей може поводитися іноді навіть розв’язно. Полюбляє пустувати, створювати незвичайні ситуації. Тормошить людей, щоб викликати у них позитивні емоції.

Вдома буває дуже вередливий, вперто добивається свого, створюючи ридання, сльози, навіть скандали. Ці емоційні сплески швидко минають, не зачіпаючи його глибоко. Емоції дуже гнучкі, включаються та виключаються свідомо.

У відносинах із грошима «марнотратний», не може собі відмовити у чому-небудь, тому залазить у борги, якщо власних коштів не вистачає. Йому подобається красиве, «салонне» життя, тому висуває великі запити. Схильний до шлюбів за розрахунком.

Жаліється на погане життя, страждання. Любить, коли його лікують, доглядають за ним, вислуховують скарги про погане самопочуття, тощо, накопичує їх у собі, щоб потім при сприятливому випадку виказати все одразу. При самопоїданні чи самокопанні улюбленою темою для роздумів є втрачені можливості. Відчуває дискомфорт за будь-яких обмежень і за неможливістю їх розірвати. У песимізм впадає лише тоді, коли його всі залишили. Має почуття власної гідності та розуміння честі, проте схильний постійно вишукувати зло і вступати з ним у боротьбу за ідеали добра і справедливості.

У нього бувають різкі зміни настрою – від сміху до сліз. Важко переживає власні поразки, проте, не дивлячись на це, ніколи не втрачає надії на краще.

За натурою – мрійник та романтик. Не байдужий до всього нового, гарного, оригінального. Обтяжується рутиною: його захоплює мистецтво, цікавлять неординарні люди, незвичні явища.

Гостро відчуває Прекрасне, прихиляється перед Красою, ідеал краси – Жінка, квітка. Лірик.

Довірливий, спостережливий, дуже проникливий. Має широке коло інтересів, деяку поверховість суджень, обширність знань за їх недостатньої глибини (крім того, що дуже цікавить). Разом із тим – глибокий і тонкий аналіз у будь-якому вузькому діапазоні.

Спрямований на допомогу, без зважання на оточуючі реалії. Неможливість повірити у реальність того, що відбувається, у «справжність». Постійно відчуває провину.

Залюбки мандрує, любить пригоди. Йому складно дається ділова активність, більше схильний розмірковувати, ніж діяти. Часто коливається у виборі рішень, не любить зобов'язань. Буває непередбачуваним. Тяжіє до молоді.

Патологією у поведінці виступає схильність до самознищення чи гіперболічне уявлення про власну особистість, як правило з подальшим скиданням із «п'єдесталу».

Не лідер і не організатор, до бізнесу абсолютно не прилаштований. Любить вирішувати власні проблеми ненав'язливо, за чиєюсь широкою спиною.

Етичний підтип більш зачаровуючий і комунікабельний. У разі прояву довкола негативних емоцій, намагається зробити так, щоб люди заспокоїлися. Добре мобілізується у небезпечних ситуаціях, любить бути у центрі уваги, може прилюдно страждати та драматизувати те, що відбувається, володіє почуттям гумору. Легко маніпулює інтонацією, голосом, – може легко «розговорити» співрозмовника. Зовні може виглядати екстравагантно, часто має богемний, яскравий вигляд.

Інтуїтивному підтипу характерний запитуючий вираз обличчя, спокійний, мрійливий, споглядаючий вигляд. Поведінка часто пасивна. Оптимістичний, романтик за духом, живе у світі ілюзій, прагне уходити від негативних емоцій, конфліктних ситуацій – прихильник компромісів. Стриманий в одязі, елегантний та вишуканий.

8.4. Основні функції (формула типа).

Інтуїція часу, як сильна функція, дозволяє цьому соціотипу чудово орієнтуватися у потоці часу, як поточному, так й історичному. Висувати ідеї, що консолідують групу, націю. У поведінці керуються інтуїтивними відчуттями. Завдяки цій якості здатний вижити у найскладнішій обстановці, адже швидко розпізнає штучність, фальш, лицемірство, деградацію. Вільно розпоряджається як власним часом, так і часом інших. Завжди вчиняє так, наче має резерв часу, багато справ відкладає на потім. Мрійна і лірична натура. Картини, які малює йому уява, світлі, яскраві, більш привабливі, ніж буденне життя. Вірить у гарне майбутнє. Заспокоює людей, вселяючи у них надію фразами про швидкі зміни до кращого. Не зосереджує свою увагу на помилках минулого.

Етика емоцій, виступаючи другою, творчою функцією, дозволяє тонко маніпулювати емоціями, як власними, так й оточуючих. Успішно розкриває внутрішній світ іншої людини, користуючись створенням ностальгійно драматичної атмосфери, гарно розбирається у закономірностях її емоційного життя. Вміє у потрібний момент, коли людина перебуває у гарному настрої, звернутися до неї з проханням так, що відмовити складно. Миролюбний. Не терпить суперечок між близькими людьми. Легко йде на перемир'я, із готовністю приносячи себе у жертву заради загашення конфлікту. Внутрішньо неспокійний. Багато переживає, але ховає хвилювання і поганий настрій за м'якою посмішкою. Тонко реагує на смішне у житті, любить гумор, шуткує, пустувати, тормошити близьких людей, викликаючи у них позитивні емоції у різні способи.

Рольова функція – сенсорика відчуттів. Любить демонструвати свій естетичний смак, робить потуги до створення навколо себе побутового комфорту. Любить покапризувати, пожалітися на погане самопочуття. Гіпертрофовано захоплюється красою природи, мистецтва. Багато уваги приділяє зовнішності. Граціозний, рухи – естетичні. Нікому не нав'язується, докладає максимум зусиль, щоб максимально вписатися у звички та смаки людей. Дуже товариський. Часом, жаліється людям на здоров'я, погану турботу про себе, байдужість. Проте в екстремальних ситуаціях збирається і долає біль. Набуває впевненості та сили в обстановці комфорту і звичному колі друзів – у такому випадку дозволяє собі і покомандувати.

Больова функція – логіка дій. Не терпить нарікань щодо неорганізованості, розхлябаності, недисциплінованості та богемності. Погані відносини виникають із тими, хто примушує його працювати у невластивому йому стилі. Сподівається на поблажливість, милість, перерви під час важкої праці. Не вміє економити кошти, вести суворий облік фінансів. Витрачається на красиві, із його точки зору, але завжди корисні речі. Якщо попадає у фінансові ускладнення, знає, до кого звернутися по допомогу. У таких випадках відшукає, що продати останнє. Довготривалі стосунки у нього нерідко поєднуються з прагматичним розрахунком.

Піддаваний впливу по вольовій сенсориці – п'ятій функції. Любить сильну руку. Із сильними, рішучими, впевненими у собі людьми гарно товаришує. Проте, не припустить, щоб справа дійшла до деспотизму. Відкрито заявить про примітивність «тупої сили». Гарно відчуває, яку силу докласти, щоб добитися свого, але сам залучить силові методи лише тоді, коли відчує фізичну загрозу собі чи своїм близьким. Якщо перебуває у дискомфортних ситуаціях постійно, починає поводитись підкреслено грубо та визивно, – робить це з метою скрити свій м'який, віктимний характер. Без твердого керівництва розслаблений і незібраний до безладності. Його легко збити з вірного шляху, чимось спокусити тим, що обіцяє приємні відчуття. У нього легко виробляються пагубні звички, позбавитись яких можна лише за допомогою сили. Страждає за відсутністю твердої руки у державі.

По шостій функції – логіці відносин – потребує абстрактно-логічного обґрунтування його вчинків, а також вказівок, що йому надаються. Коли немає чіткості й однозначності у розумінні ситуації, – псується настрій, наступає розгубленість. Хаос, неорганізованість, відсутність опори, призводять його до смутку. Діє з ентузіазмом, коли спирається на обміркований, логічно вивірений план із чіткою кінцевою метою. Дуже потребує схем і технологій. В екстремальних ситуаціях стає холоднокровним, думка працює чіткіше, легше приймаються обґрунтовані рішення. Йому сильно псують настрій зарегламентованість і дріб'язковий контроль. Постійна тверда дисципліна не для нього.

Сьома функція – інтуїція можливостей. Спокійно ставиться до вираження й обговорення здатностей, можливостей, перспектив, якщо це не суперечить його інтуїтивно-емоційному баченню ситуації. Життєві цінності й ідеали – одна з його вразливих точок. Переживає, якщо час минає, а компроміси і поступки затягуються, не знаходять вирішення. Не терпить притиснень, нівелювання здатностей, як власних, так й інших людей. Живе за принципом невтручання до зовнішнього світу особистості. Хоча міг би дати цінну пораду з розкриття здатностей, якщо до нього звернутися. До власних здатностей ставиться досить критично, часто занижуючи їх. Боїться залишитися бездарним, незатребуваним. Потребує компліментів та заохочень. Добре відбирає найперспективнішу з наявних ідей. Завжди шукає собі таке заняття, що відповідало б його ідеалу служіння людям.

Восьма функція – етика відносин. Дає м'які, іноді безпринципні поради з налагодження міжособистісних відносин. Власне ставлення підтверджує справою. Для тих, кого любить, може зробити дуже багато. Підприємливий, якщо відчуває, що завойовує симпатії оточуючих. Стабільно виконує поточні зобов'язання лише у колективі із стійкою системою міжособистісних відносин. Попереджає, що особиста ворожнеча і суперечки призведуть до руйнації справи. Все робить для того, щоб ділові відносини супроводжувались сприятливими неформальними зв'язками. Вносить у робочий колектив гармонізуючий початок. Умовляючи людей, керує відносинами таким чином, щоб справа повернулась у вигідний для нього бік. Вдало використовує знайомства та особисту чарівність.

8.5. Рекомендації.

а) Працівникові даного типу потрібне тверде керівництво, постійна вимогливість і настирливість, але у формі опіки, чуйності та уваги до його інтересів. Вчити його потрібно поступово, не поспішаючи, робити все акуратно, дотримуватись дисципліни та порядку, – адже в іншому разі втратить повагу та любов оточуючих.

б) Ефективним засобом стимулювання є той, якщо робота не буде виконана у визначений термін, він буде позбавлений певних заохочень, задоволень, цікавої мандрівки, тощо. У разі, якщо завдання чи обіцянки залишатимуться невиконаними, послідовно та настирливо слід виконувати виказані попередження.

в) У процесі роботи пояснювати, що інші працівники навряд чи будуть йому довіряти та допомагати у подальшому, якщо він не буде стримувати своїх обіцянок. Якщо це не допоможе, слід продемонструвати суворість, холодність, навіть, неприступність – він цього довго не витримає. Тоді знову просити виконати обіцяне, інакше відносини не зміняться на краще.

г) У колективі виступає гарним гармонізатором. Ефективними методами мотивації є похвала за гарно виконану роботу, заохочення «бонусами», різними подарунками, турботою у спілкуванні, тощо. В цілому, ефективність роботи і задоволення від неї, прямо залежить від того, чи відображаються в ній які-небудь із його ідеалів служіння суспільству – йому мало працювати заради роботи як такої. Насправді, почувається краще, коли робота зачіпає за живе, має присмак особистої значимості.

д) У роботі слід використовувати його творчу енергію: цікавість, небайдужість до всього нового, незвичного, гарного, фантазію, мрійливість, романтизм, навіть настирливість у проханнях, якщо ним рухає сильне бажання. Він може визначити оптимальний момент, коли можна підійти до людини, вільно володіє власним часом та часом інших людей. Крім того, він може справляти враження неочікуваними, часом екстравагантними, вчинками і висловлюваннями. Зовнішній вигляд – джерело його впливу на людей. В інтересах справи може проявляти гарні дипломатичні здібності.

Іншими сильними сторонами працівника цього соціотипу є м’якість, тактовність, тонкість сприйняття світу, оптимізм, компромісність, вміння терпляче чекати і прощати, чуйність, терпимість до недоліків і слабостей інших, вишукування індивідуального підходу до кожного, гарно розвинуте передчуття, інтуїція, мистецтво подобатись, гарні манери, вишуканість, глибокий духовний світ.

є) Слабими сторонами працівника цього соціотипу є складність та тривале зосередження на предметі праці, схильність давати порожні обіцянки, внутрішня ранимість, протиріччя, певна невпевненість у собі, схильність до коливань у виборі рішень, скарги на погане життя, страждання, складність відмови у звичному комфорті, веселощі з метою «заглушення» тривожних передчуттів, розосереджуваність. У роботі схильний «тонути» у деталях, відволікатися на дрібниці і при цьому не встигати вчасно робити більш важливі справи. Складно дається тверезий розрахунок у справах. На робочому місці може припускатися «художнього безладу». Його працездатність має яскраво виражені періоди спадів і підйомів. Відтак, від такого працівника не можна очікувати постійно високої працездатності, пунктуальності й організованості, швидкої конкретної віддачі у справах, уміння добре аналізувати ситуацію, уміння керувати великим колективом і розподіляти обов’язки.

8.6. Сфера діяльності / рід професій: гуманітарно-теоретичний, суспільний, культурно-просвітницький напрямок, журналістика; РЯ-технології; психологія, психотерапія, особливо діагностика; секретарі-референти (за наявності «твердої руки»); перекладачі, краще усні переклади; дипломатія; медіаторство; редактори текстів; бібліотекарі; літе-

ратори; сфери, де потрібно елегантно спілкуватися з не дуже значною кількістю людей; архітектура; сфера мистецтва – театральні критики, поети.

8.7. Характеристика, як керівника: керівник-розрадник.

Краще вдається вирішення тактичних завдань. Емоційний лідер в ієрархічній організованій системі.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на людський чинник. Форма ділової активності орієнтована на передбачення і завчасну передбачуваність. Рішення приймає, керуючись власними вподобаннями, але ці рішення, перш за все, спрямовані на підтримання порядку у власному домі, а вже потім – на те, щоб керувати іншими.

Система взаємодії з підлеглими передбачає емоційний контроль та застосування емоцій як інструменту впливу на людей. Вміє перетворювати підлеглих на своїх найвідданіших прихильників.

Характеризується компромісним типом поведінки. Уникає конфліктів, його підлеглі у повній мірі можуть насолодитися свободою у виборі засобів для вирішення поставлених перед ними завдань – вони отримують щедру підтримку і кожна їх пропозиція може бути уважно вислухана. Цінує відносини більше за результати виробництва, а ставлення до етичних норм залежить від симпатій. Навіть якщо працівник зазнає невдачі, що не зачіпає систему цінностей керівника цього соціотипу дуже глибоко, перший отримає схвалення та отримає подяку за докладені зусилля.

Успіх у керівній роботі досягається, коли здатність до передбачення щасливо поєднується з почуттям реальності у виборі способів вирішення поставлених перед ним завдань. У такому випадку стає керівником, що надихає підлеглих, хоча і повсякденні дрібниці здатні очорнити його існування і стати причиною його поразки. Часом, щоб компенсувати і навіть скрити свою вроджену доброту, що викликає критику з чийогось боку, може піддатися прагненню поводитися нарочисто різко і грубо. Може зайняти неухильну позицію лише для того, щоб продемонструвати характер.

Завдяки розуму, компетентності й ідеалізму успішно піднімається організаційними сходами. У певній мірі це відповідає потребі у служінні оточуючим, але одночасно може виступати перепоною також високій потребі у вдосконаленні. У результаті може підірвати власні сили, намагаючись принести якомога більше користі організації (і не отримати за це жодної подяки), впадає у надмірну самокритику, тому що, на його погляд, робота ніколи не може бути зробленою досконало. Відчуває себе на місці, коли зайнятий тим, що створює сприятливі умови для інших і працює у відповідності до власних ідеалів.

Стратегія: особиста мораль може використовуватися на його розгляд. Мотиви і мета: мотиви часом егоїстичні, мета – прибуток у рамках закону. Ставлення до закону: перевага віддається букві закону.

8.8. Девізи: «Світом править настрій та уміння його передати, відчути»; «Мій дім – моя фортеця»; «Найбільш сумна радість – бути на землі поетом» (Ф.Г. Лорка); «Життя – у щілині між міфом і реальністю, в особливому просторі, що утворюється неспівпаданням мрії та буття, ... інтуїтивного знання й достовірного факту» (одвічний пошук гармонії); «Весь сум земний» та «сум мій світлий» (С. Єсенін); «Одвічна мрія про чарівну незнайомку», але «на остові Десьтамі» (Дж. Баррі); «Ці люди і так знають забагато, щоб знати це ще й глибоко»; «Існування у вузькому промінці світла від власної фари» (В. Конецький); «Юність! Люблю, обожнюю тебе!» (В. Шекспір); «Бажання бачити зорі над головою, навіть стоячи у болоті» та головне «Якщо я збираюсь щось запровадити, мій обов’язок як керівника полягає у тому, щоб підлеглі думали, що все зроблено ними».

Крім того, відносяться:

- вчені: Гомер, Жан-Жак Руссо, Микола Бухарін;
- можновладці і політики: Ніколай II, Джон Ф. Кеннеді молодший, Іцхак Рабін, Ясір Арафат;
- композитори: Вольфганг Амадей Моцарт, Петро Ілліч Чайківський;
- актори: Марчелло Мастрояні, Ріна Зелена, Інокентій Смоктуновський, Надія Румянцева, Анатолій Папанов, Олена Соловій, Валерій Золотухін, Олена Яковлєва, Савелій Крамаров, Ліза Кудроу;
- композитор і співак Ніл Даймонд;
- співаки: Валерій Леонтьєв, Валерій Меладзе;
- письменники: Джером К. Джером, Алан Олександр Мілн;
- поет Сергій Єсенін;
- історична особа Жаклін Кеннеді-Онассіс;
- єпископ Йоркський, святий Іоанн;
- біблійний персонаж Марія (мати Христа);
- перший космонавт Юрій Гагарін;
- вигадані персонажі: Deanna Troi *(Star Trek – The Next Generation)*, Wesley Crusher *(Star Trek – The Next Generation)*, Doctor Julian Bashir *(Star Trek: Deep Space* 9).

15.3.9. Соціотип «Наполеон»

9. Сенсорно-етичний екстраверт (●⊔, CEE, ESFP) – ***«Наполеон»*** (або, наприклад, «Цезар») (рис. 15.10).

Рис. 15.10. Соціотип «Наполеон»

Характерні риси типу:

9.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: часто має повну, об’ємну в усіх частинах тіла фігуру. Особливо яскраво це проявляється у жінок. Через це має вигляд деякої «неприборканої» маси.
- обличчя: в першу чергу звертає на себе увагу м’який, іноді плаксивий рот, а також нервові губи, куточки яких часто сильно опущені донизу. Через це у літньому віці з’являються бокові вертикальні складки шкіри навколо рота. Форма обличчя – овальна, згладжена, без виступаючих частин. Очі – рухомі, ковзаючі по поверхні людей та предметів, обмацуючі простір. За звичай очі посаджені не глибоко. Іноді спостерігається стягнута нижня частина обличчя.

- невербальні компоненти: два підтипи – сенсорний та етичний – розрізняються за характером руху та ходи. Етичний підтип швидкий, непосидючий, різкий. Сенсорний підтип спокійний, рухається розмірено й впевнено, спостерігаючи за його рухами протягом певного часу, можна прийти до відчуття «в'язкої, тягучої маси», «кульки ртуті».
- манера одягу: одяг виділяє його з оточуючого натовпу. Зовнішньому вигляду та естетиці приділяє значну увагу. За модою слідкує, але не можна сказати, що копіює бездумно. Одягається так, щоб звернути на себе увагу оточуючих, престижно. У своєму зовнішньому вигляді завжди впевнений, тому дозволяє собі іноді найоригінальніші наряди, що одразу кидаються у вічі (особливо жінки).

9.2. Манера спілкування.

Основна ознака, що дозволяє визначити представника цього соціотипу за манерою спілкування, – бурна відповідна реакція, коли його намагаються підпорядкувати якимнебудь правилам, обмежити його активність. У таких випадках він поводиться дуже наполегливо, різко.

Дуже дратується, коли його критикують за примхи, нелогічні вчинки, намагаються виявити причину його поведінки. Дуже самовпевнений, із логічними доказами не рахується.

У спілкуванні сміливо виявляє свої почуття. Може відкрито, в очі виказати свої симпатії-антипатії. Почуття дуже гнучкі, змінні. Може посваритися з людиною, піти, гримнувши дверима, але через деякий час повернутися і помиритися, як нічого і не сталось. До вольових і незалежних людей прилаштовується складно, поради інших вислуховує, проте по-своєму. Взагалі, із людьми досить дипломатичний, особливо з незнайомими і впливовими, занурюється у їхні проблеми, зав'язує корисні контакти. Взагалі надає перевагу домовленостям із людьми, а не читанням інструкцій.

Забагато розмірковує на теми політики і керівництва. Майстер політичного лавірування контактів між протилежними сторонами.

Легко робить компліменти, говорить те, що він нього хочуть почути. Притаманні багатство і образність мови. Водночас, підкреслює власну оригінальність і неповторність.

Періодично приходять хвилини розслаблення, задумливості. У такі хвилини любить посумувати, пожалітися, що його не розуміють, що в дійсності він не такий, яким здається оточуючим. При цьому погляд спрямований у далечінь, очі покриваються паволокою, затуманюються.

У компанії намагається викликати у людей позитивні емоції. Розважати інших не любить, але із задоволенням підтримує атмосферу вільного, абсолютно розкутого спілкування. Товариський, полюбляє поговорити про що-небудь. Якщо ерудований, наводить різні цитати і фактичні дані, підкреслюючи власну ерудицію. Часто має звичку говорити по телефону.

У колі друзів свій настрій переносить на своїх друзів. Якщо у нього поганий настрій, – то всім погано, якщо ж веселий, – то може творити все, що завгодно.

9.3. Особливості поведінки.

Головною особливістю поведінки є вміння маніпулювати почуттями людей. Має лідерський характер, впевнений у собі, підприємливий, активний. Коли йому потрібно, завжди вміє звернути на себе увагу оточуючих. Причому робить це відкрито, без тіні сумніву. Любить бути у центрі уваги, викликати повагу та захоплення, прагне нових вражень. Прагне високого соціального статусу, процвітання, положення у суспільстві та матеріального благополуччя.

Як правило, має численні знайомства – вміє їх зав'язувати і користуватися ними. Розірвати набридлі відносини самостійно може не завжди, тому коло його знайомих завжди розширюється.

Реаліст і прагматик. Проте подає себе як перспективну людину, що володіє великими можливостями. Завжди діє у відповідності до наявних можливостей. За неможливе, із його точки зору, не береться. Але завжди хоче досягти більше за те, що має.

Часто ставить перед собою великі цілі і вміє їх досягати. Але суворого порядку навести не може. Схильний до практичної діяльності, проблеми намагається вирішувати відразу, адже потім може охолонути.

Тактика вирішення проблем: намагається вирішити швидко, – інакше може охолонути у силу свого змінного характеру. Хоче мати швидкий результат своєї роботи. Якщо його немає, то бажання працювати пропадає.

Здатний «переносити» цінності туди, де на даному етапі «процвітає». Але заради чогось нового і цікавого легко залишає набуте і накопичене.

Не може займатися довго одним і тим самим. Дуже рухливий, непосидючий, прагне до нових вражень. Сумує рідко, – вміє найти собі заняття за настроєм. Навіть може стати душею компанії. Вміє організовувати дозвілля і розваги інших. Але від проявів нудності у нього суттєво знижується життєвий тонус, – у такі моменти гостро потребує турботи і співчуття.

Може брати на себе забагато справ, що іноді ускладнює їх виконання. Потребує позитивної оцінки його намагань, але й критика також іноді стимулює його до діяльності. Пояснення причин власних вчинків уникає.

У побуті поводиться безпечно. Забуває вимикати побутові прилади. Страви, які не потребують постійного його перебування під час їх приготування, часто підгорають.

Ласкавий і сентиментальний з тими, кого любить. Дотримує чужих секретів та душевних таємниць. Не переносить залишатися наодинці. Сміючись йде по життю, життя – повна пригода. Все похмуре схильний ігнорувати. Що належить йому – у рівній мірі належить його друзям.

Здатний виявляти ніжність до тварин. Милується пташками, симпатичними кішками чи собаками, якщо зустріне їх на вулиці, проте, у будинку їх не тримає.

Сенсорний підтип належить до «провайдерів». Досить активний, наполегливий, підприємливий. Він завжди тримає «ніс по вітру». Схильний до авантюр, до ігор на різниці цін, із законом, до ризику. Якщо терпить поразку, легко уходить, підставляючи менш гнучких партнерів. Один із найпередбачуваніших типів. Характерна різка зміна настрою: якщо йому добре, то й усім має бути добре, але якщо йому погано, то й решта мають страждати. Зближується з людьми на коротких дистанціях, може влаштувати потужній емоційний прессінг. Легко маніпулює відносинами: то наближує, то віддаляє людей. Емоційно нестабільний, тому часто невживчивий (може спровокувати на щось і у випадку невдачі – швидко піти у тінь).

Етичний підтип належить до «засновників». Робить ставку на впливових і надійних людей, поступово зближується з ними, якщо вони корисні. Володіє визначеним снобізмом, статусом показовості. Прагне мати все найкраще – офіс, машину. дачу. Гарний працівник, може керувати людьми, відносинами. Добре все розраховує, прагматик. Не схильний до авантюр. Чудово відчуває людей і долучає потрібних. Грає роль вдумливої людини, що працює над вирішенням важливого питання. Одягається стриманіше, ніж сенсорний підтип.

9.4. Основні функції (формула типа).

Найсильніша функція – вольова сенсорика – робить представника цього соціотипу надмірно прагнучим до влади і слави. Добре відчуває розстановку сил. Ініціативний, демонстративний, володіє вродженим естетичним смаком. Приділяє увагу даним бізнес-партнера: швидко визначає, хто сильний, а хто слабкий, на кого потрібно натисну-

ти, а кого краще не чіпати. Визначає слабкі місця людей, із якими близько знайомий, впливає на больові точки, змінює їх поведінку у вигідний для себе бік. Сам намаганням прямого натиску не підпорядковується, легко ухиляється, вміє за себе постояти. Бурхливо реагує, коли його обмежують у виборі. Керує тими, хто менш рішучий і менш впевнений у собі. Із сильнішим партнером спілкується на рівних. Завжди знайде спосіб, як привернути до себе увагу.

Етика відносин, виступаючи творчою функцією, дозволяє чудово орієнтуватися у сфері відносин, що складаються між людьми, і маніпулювати почуттями інших людей. Знає, як налагодити відносини. Вміє сказати те, що від нього хочуть почути. Комунікабельний, легко заводить знайомства, прагне бути у центрі уваги будь-якої компанії (ніж наодинці і у буденній обстановці). Проте, свої обіцянки виконувати не поспішає, якщо не відчуває у цьому гострої потреби. Не приховує своїх почуттів, пишається ними. Балансує між інтересами протилежних таборів, з успіхом проводячи переговори чи торгуючись. Швидше грає на негативних відносинах, антипатіях, ніж на позитивних зв'язках. Якщо вимагатимуть власні інтереси, легко примирюється з колишніми противниками. Не любить близько допускати до себе людей, адже відчуває, що це накладає на нього певні зобов'язання.

Рольова функція – інтуїція можливостей – побуджає періодично здаватися сумним, розчарованим, незрозумілим, філософічним. Прагне подати себе з оригінальною, нестандартною особистістю, яка не входить у жодні рамки. Схильний протиставляти себе оточуючим. Може підтримати розмову на будь-які теми, демонструючи свої знання про все і потроху, інформацію схоплює швидко, але не глибоко. Періодично замислюється, занурюючись у себе; у такі хвилини йому здається, що люди сприймають його не таким, яким він насправді є. Доволі капризний і вередливий. Не забуває підкреслити свої широкі можливості і великі перспективи. При цьому часто сперечається і не погоджується, відстоюючи із принципу протилежну точку зору.

Четверта функція – структурна логіка, як больова точка, обумовлює високу ранимість у ситуаціях, що вимагають логічної, врівноваженої, конгруентної поведінки (відповідності у словах та невербальній поведінці). Дуже не любить, коли не рахуються з його висновками з приводу тієї чи іншої ситуації чи проблеми. Тих, хто ігнорує його зауваження, зараховує до недоброзичливців. Залежить від порядку, що встановився у тій сфері, де живе чи працює. Жаліється на відсутність дисципліни, неорганізованість, хоча сам її забезпечити не може, через те, що не бажає псувати відносини та не може працювати методично. Реагує на прийняту ієрархію. З людиною спілкується або з позиції знизу, як підлеглий, або з позиції зверху, як керівник. З підлеглими дозволяє собі не церемонитися. Не може знаходитись поряд із людьми, які йому антипатичні. Все робить для того, щоб їх усунути. Сам не знає, по якій системі діє.

Переконуваний за п'ятою функцією – інтуїцією часу. Почувається бадьорим і здоровим, коли весь його час зайнятий. Інакше, володіючи надлишком часу, веде малорухомий, лінивий спосіб життя, нудиться і критику все. Із вдячністю прислуховується до порад, що виправдовують його підвищену активність, що наче б то попереджує можливі провали та небезпеки у майбутньому. Любить постійні зміни, розвиток подій, суперечливість. Часто бажає кудись поїхати, повністю змінити обстановку; час нав'язує такий, який йому зручний, – то поспішає і прискорює інших, то уповільнюється сам і всіляко гальмує швидкі рішення. Завжди знайде до чого причепитися. Любить, коли його довго вмовляють, заходять здалеку, наводячи багато прикладів і повчальних історій з минулого.

Шоста функція – ділова логіка. Для нього необхідно, щоб його партнери піклувались про виконання буденних, рутинних справ, пропрацьовували за нього деталі, доводили до кінця розпочату справу. Його настрій безпосередньо залежить від того, наскільки успішно йдуть у нього справи. Щоб покращити його емоційний стан, йому має бути запропонована вигідна справа. Але навіть за такої умови схильний то до проявів надмірної щедрості, то до економності (навіть, скупості). Якщо певне заняття здається сумним, – працювати не здатний.

Сьома функція – сенсорика відчуттів – робить представника цього соціотипу таким, хто безпристрасно обговорює питання, що пов'язані з комфортом, фізичним самопочуттям, матеріальним добробутом, доки це не зачіпає його сенсорно-етичних прагнень та не порушуються зручності. Має своєрідний естетичний смак, який не завжди співпадає із загальноприйнятим. Не стане першим жити у невідомому місці. Консервативний у звичках щодо побуту, любить критикувати якість продуктів чи товарів. Слідкує за чистотою, дотримується правил гігієни.

По восьмій функції – етиці емоцій – намагається бути уважним і коректним до емоцій партнерів. Енергійний у справах, що можна одразу завершити. У піднесеному настрої береться навіть за складну роботу, за відсутності настрою – навіть дуже важливу справу може залишити поза увагою. Якщо швидкої віддачі немає, а працювати потрібно напружено, – швидко охолоджується та шукає інший напрям для прикладання власних зусиль. Але якщо коло вподобань зростає – результативність падає. Створює навколо себе атмосферу свята, кращі справи робить у неформальній обстановці.

9.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно проявляти м'якість, терплячість, розсудливість. Потрібно говорити про практичність і доцільність справи, ставити перед ним цілі, переконуючи у вірі у його сильну волю, енергійність, вміння долати перешкоди.

б) Ефективними засобами стимулювання є: схвалення його роботи, а також особистих якостей, особливо доброти; прояв турботи у найдрібніших деталях; вираз прихильності щодо нього; обіцянка виконати те, про що він мріє; і, навіть, зацікавлення новою, цікавою для нього метою з окресленням перспектив. Гарно стимулюється можливістю заробити, з ним гарний бартер.

в) Водночас, якщо виникають проблеми з виконання дорученої роботи, доведенням справи до кінця (через нестачу посидючості та вподобання найближчих конкретних цілей, що дають реальну користь), рекомендується пояснювати її важливість, розповісти про наслідки його можливих хибних вчинків, примушувати яскраво уявляти їх собі. Критикувати за недоліки потрібно лише у тактовній, ввічливій формі. Можна зачіпати його самолюбство, виказавши сумніви, що доручена справа працівникові під силу. У крайньому випадку демонструвати розчарування, навіть, відчуженість.

г) У роботі слід використовувати такі сильні сторони працівника як наявність суворої системи життєвих цінностей, вміння відстоювати справедливість у принципових питаннях, прагнення до практичної діяльності, вміння спілкуватися з людьми та доставляти їм задоволення. Також заслуговують на увагу гарні дипломатичні і комерційні здібності, швидка орієнтація в екстремальних ситуаціях, впевненість у собі, сміливість, рішучість у поєднанні з добротою, демократичність, вміння триматися розкуто і невимушено, належний естетичний вигляд, гарний смак.

д) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є слабке бачення ієрархії проблем, – що більш важливе на даний момент, а що менш важливе, – та невміння раціонально використовувати ресурси, через що має прояви непунктуальності, необов'язковості, невиконання всіх обіцянок, непослідовності (через власну ірраціональність).

Крім того, досить неорганізований та нелогічний у справах, у роботі схильний відволікатися на несуттєві деталі та до коливань у виборі, що призводить до внутрішніх роздумів та сумнівів, які він скриває. Йому складно концентруватися на чомусь одному протягом тривалого часу. Досить консервативний, через що забагато часу витрачає на сприйняття і розібрання нової технології та власне переконання у її практичності. Схильний нівелювати індивідуальні схильності інших людей, полюбляє, щоб усі працювати за єдиним зразком. І у разі обмеження його свободи може виявити агресивність, перенести свій настрій на оточуючих. Не вміє належним чином розподіляти обов'язки та справедливо розподіляти матеріальні блага, не характеризується глибокими стратегічними та аналітичними здібностями. Схильний піддаватися спокусам.

9.6. Сфера діяльності / рід професій: гуманітарні професії з практичним ухилом; політика; соціальна сфера; сфера комунікацій; торговельно-посередницькі та бізнесові структури (але не виробничі), бажано оптова торгівля, комерція, господарча справа, постачання матеріальних ресурсів; дипломатичне представництво; реклама; сфера послуг, сервісного обслуговування, організації та проведення культурно-масових заходів; шоу-та арт-бізнес, сфера розваг, естрада; акторство (легкий жанр – комедії, оперети); образотворче мистецтво.

9.7. Характеристика, як керівника: керівник-маніпулятор.

Схильний до вирішення тактичних задач. Здатний адекватно проявитися у ролі фронтального лідера. Належить до конкурентного типу поведінки з елементами компромісу.

Досягає значних результатів за рахунок бурхливої активності, що епізодично проявляється, та вмілого маніпулювання людьми. Проте, погано підмічає перспективу, через що його часто «підставляють»; за цією ж причиною часом погано розуміє, чого можна очікувати від людини. Не вміє бути достатньо об'єктивним через притаманну емоційність.

Тонко лавірує, дуже гнучкий у взаємовідносинах, грамотно застосовує матеріальні і моральні стимули.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на суб'єктивний чинник. Форма ділової активності має яскраво виражений емоційний характер та орієнтована на захист наявних досягнень. У спілкуванні досить ввічливий, розташовує до довіри, вміє створити атмосферу душевності, затишку.

Він завжди знає, чого хоче, радиться більше формально, рішення приймає самостійно. Прагне бути у курсі різних подій і самому бути у центрі уваги.

Система взаємодії з людьми передбачає атмосферу вільного розкутого спілкування, установку на колегіальність. Може продемонструвати активне заперечення етики у бізнесі.

Стратегія: повна свобода управління, максимально можлива експлуатація потенційних можливостей людини. Мотиви і мета: егоїзм, прибуток і успіх організації за будь-яку ціну. Ставлення до закону: правові бар'єри бажано подолати, але без кримінального ризику.

9.8. Девізи: «Світом править слава, вплив, гроші»; «Хочу!»; «Дайте мені армію!», «Армія спасіння»; «Все золото світу»; «У моїх силах прийняти удар натовпу і заспокоїти пристрасті, що розгорілися». А що не співпадає з «хочу», то приймає форму «хочу не...».

Крім того, відносяться:

- можновладці і політики: Юлій Цезар, Михайло Горбачов;
- автор віршованих творів Олександр Пушкін;
- кінорежисер Федеріко Фелліні;

- актори: Марина Владі, Ірина Алфьорова, Михайло Державін, Галина Польських, Тамара Сьоміна, Михайло Рибников, Ірина Розанова, Олена Проклова, Голді Хоун, Боб Хоуп;
- співаки: Алла Пугачова, Елвіс Преслі, Маша Распутіна, Максим Леонідов;
- сатирик Михайло Жванецький;
- олімпійська чемпіонка, гімнастка Мері-Лу Реттон;
- вигадані персонажі: Буратіно і Незнайка.

15.3.10. Соціотип «Бальзак»

10. Інтуїтивно-логічний інтроверт (Δ■, ІЛІ, INTP) – ***«Бальзак».***

Рис. 15.11. Соціотип «Бальзак»

Характерні риси типу:

10.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: найхарактернішою є осанка. Представник цього соціотипу, як правило, сутулий, голова наче втягнута у плечі і нахилена вперед. Фігури бувають різні: від худорлявих до товстих, як в актора А. Джигарханяна, чи навіть, важких, як у письменника Р. Гамзатова. Інтуїтивний підтип аскетичний, часто виглядає астенічно.

- обличчя: очі виразні, сумні; у них часто читається жертовність. У виразі обличчя переплітаються мудрість із доброзичливістю у інтуїтивного підтипу і смутком у логічного. Його легко уявити серед оточуючого натовпу, що вигукує «Розіп’яти його». Губи невиразні, погано окреслені.

- невербальні компоненти: під час розмови інколи виставляє нижню губу, нижня щелепа погано управляється, відвисає.

- манера одягу: одяг і зовнішній вигляд дуже залежать від підтипу. Представник логічного підтипу часто виглядає неохайно, запущено, ніби за людиною немає догляду; взуття буває стоптане чи скривлене. Представник інтуїтивного підтипу навпаки – охайний, одяг, як правило, підібраний добре, відзначається чистотою та акуратністю.

10.2. Манера спілкування.

Гарний співрозмовник, допитливий.

Це людина з вродженою ясністю думки та вмінням створювати цілісні картини за допомогою слів. Уміє говорити саме те, що саме хоче сказати, при цьому допомогти іншим зрозуміти себе.

Як правило, перш ніж розпочати ділову розмову, ще дома обмірковує подробиці. Адже не хоче виглядати некомпетентним, детальне опрацювання питання та знайомство з відповідними писемними джерелами дає задоволення, а результати підготовки дозволяють представляти оточуючим власну точку зору, яку він вважає особливо інтелектуально пропрацьованою.

Часом, бажання вступити в інтелектуальний контакт може активізувати прояв уваги до конкретної людини чи групи людей, але такі зв'язки легко рвуться як тільки інтерес переключається на щось інше; через що часто піддаваний звинуваченням у непостійності. Природа представника цього соціотипу така, що його притягує саме інтелектуальне дійство.

Підтипи дуже сильно відрізняються за манерою спілкування і поведінки. Логічний варіант у спілкуванні часто проявляє активність, наполегливість. Інколи буває підкреслено грубим та вульгарним. Але довго подібну безцеремонність втримати не може. Любить спілкуватися, компанії, друзів, гарний стіл. Має гарно розвинуте почуття гумору.

Інтуїтивний підтип звертається м'яко, ненав'язливо, із посмішкою. Залишає після себе загальне враження інтелектуальної, вихованої людини.

Якщо йому потрібно, вміє дуже розташувати до себе, культурно попрохати, і на його прохання, як правило, відгукуються.

Не поспішає. Мова, особливо під час виступів, часто в'яла, розтягнута. Така манера розмовляти діє присипляюче, гіпнотизує. Добре помічає і звертає увагу на невідповідність та суперечливість у якій-небудь теорії, у поглядах.

Уміє передбачити хід найближчих подій в образній, асоціативній формі. Моделюючи поведінку людини на основі свого досвіду спілкування з нею, може до деталей описати подальшу поведінку людини, чим, часом, викликає інтерес слухачів.

У його голові постійно йде робота, провертаються можливі варіанти, аналізуються розмови. Він завжди спроможний дослівно повторити те, що хтось сказав, навіть через місяць після розмови.

Любить посперечатися на різні теми. Якщо запалюється розмовою, може попсувати настрій собі та оточуючим. Погано керує емоціями: його стан коливається від меланхолічної депресії до спалахів невдоволення.

Основною проблемою виступає пошук внутрішньої рівноваги. Бурхливих емоцій, метушні, поспішності ніколи не проявляє – вони його дратують, діють присипляюче. Дуже не любить, коли його виводять із стану спокою і розслаблення.

Спілкується з людьми на близькій дистанції, викликає повагу до себе своєю мудрістю та далекоглядністю.

Скептично оцінює перспективи поспішних починань. Для нього характерні вислови типу: «із цього нічого не вийде», «марно метушишся», «краще, побережи свої сили», тощо. Через притаманний йому критицизм може здаватися в'їдливим і буркотливим, тим самим псуючи відносини з іншими.

10.3. Особливості поведінки.

Одна з особливостей поведінки, що стає помітною через деякий час спостереження за ним, – це схильність до ділової активності комерційного характеру. Вміє розпоряджатися матеріальними засобами і розраховувати бюджет. Уміє вигідно збувати товари. Причому ділова активність може розповсюджуватись на велику територію. Якщо справа захоплює, може довести технологію до досконалості. Постійно генерує нові ідеї.

Далекоглядний, добре визначає протиріччя й альтернативи, має гарні стратегічні здібності, вміє чудово аргументувати, але відчуває ускладнення при переході до конк-

ретних дій. У справах може проявляти повільність та інертність. Довго коливається у прийнятті рішень.

У звичайних випадках трохи лінивий і розслаблений. Береться тільки за ті справи, які гарантують великий прибуток, а безкорисних справ любить уникати.

Водночас, вирізняється скептицизмом і песимізмом. Крім того, дещо консервативний і пасивний: не любить змін, крайнощів, коли поспішають і гарячкують. З недовірою ставиться до ентузіастів, закликає їх до розсудливості.

Володіє сильним образним мисленням. Досить ерудований, інтелектуал, має надзвичайну широту інтересів та «еталонних» енциклопедичних знань, любить накопичувати інформацію із запитань, що його цікавлять. Один із найвиваженіших типів, схильний до споглядання та філософічності, володіє складним і багатим внутрішнім світом, повним асоціацій, вміє міркувати образно.

Спокійний, благонадійний, доброзичливий, чарівний. У роботі дуже працьовитий, старанний, добросовісний і акуратний. Взагалі вирізняється великою бережливістю, ощадливістю. Не любить дарувати подарунки, давати гроші у борг. Але для себе щедрий, на особисті витрати не жаліє.

У прояві почуттів очікує ініціативи від інших, сам проявляє певну прохолодність у прояві емоцій, притаманна певна відчуженість. Схильний аналізувати вчинки і висловлювання колег, хоча вголос усе виказує не завжди. Недовірливий і схильний усе піддавати сумніву.

Прагне до спокою і внутрішньої рівноваги. Цінує затишок і комфорт, хоча не завжди вміє їх створювати.

Прискіпливий у побуті. Для кожної справи має свій інструмент. Ідучи з дому, перевіряє крани, побутові прилади. Виходячи на вулицю, ідучи в похід, завжди має при собі стандартний набір речей для забезпечення мінімуму комфорту. Виконує норми гігієни, для того щоб зберегти здоров’я. Часто миє руки, намагається дотримуватися чистоти.

Логічний підтип практичний і працездатний, розворотливий. Намагається з усього отримати вигоду, не припускає відходів виробництва – все має бути використано розумно.

Інтуїтивний підтип гарно провокує ситуацію, в тому числі комерційну. Володіє ерудицією і пам’яттю, часто ув’язує деталі. Користуючись аналогіями, можуть визначити, у який бік буде розгортатися процес, що триває.

10.4. Основні функції (формула типа).

Сильна функція – інтуїція часу – дозволяє уважно спостерігати за плином часу, тонко підмічати деталі і визначати майбутні тенденції, добре передбачати неприємності та майбутні катастрофи. Може пояснити причини, що призвели до наявних наслідків. Схильний до песимістичних філософствувань. Занурюється у минуле, вивчає явища, що повторюються. Завдяки асоціативно організованій пам’яті та любові до знань нерідко виступає ерудитом. Добре виявляє протиріччя та фактичні помилки у позиціях та думках. Маючи філософський склад розуму, може складати враження мудрої і далекоглядної людини. Обережний у прийнятті рішень, – виходить із того, що потрібно дещо випереджувати події, та завжди обирає безпечний варіант дій.

Ділова логіка робить його творцем логіко-аналітичних теорій і дозволяє логічно прорахувати логіку, витрати ресурсів, можливі неприємності, наче зводячи баланс корисного і безкорисного. Прагне відшукати найкоротший і найвигідніший шлях до мети. Ощадливий з обігу грошей, постійно контролює доходи, вміє робити запаси. Шукає місце і способи вигідних фінансових вкладень. Перш, ніж почати роботу, детально продумує технологію, а також збирає всю інформацію на поточний момент, що стосується

справи. Власні ділові зусилля спрямовує на створення стійких структур. Відслідковує стан справ у сфері, що його цікавить, та вміє з вигодою використати накопичену інформацію. Добре орієнтується у зміні на ринку товарів та послуг. Заводить картотеки, бази даних, архіви, колекції. Утримує на землі.

Рольова функція – сенсорика відчуттів – побуджає гіпертрофовано піклуватися про власне здоров'я та комфорт. Багато зусиль віддає профілактиці хвороб, у тому числі народним методам, намагається дотримувати чистоту. Буває гурманом, налаштований на споживання якісних продуктів, може готувати особливі блюда, що відповідають його смаку, хоча за умов нестатків здатний задовольнятися простою їжею. Зовнішній вигляд напряму залежить від того, із якою категорією та соціальним прошарком людей він спілкується.

Больова функція – етика емоцій – робить його ранимим до різного роду критики, нетерплячим до бурхливого прояву нав'язливих емоцій. Проте, саме через прояв емоцій оцінює ставлення до себе. В екстремальній ситуації чи коли відчуває приховану недоброзичливість, здатний відкрито проявити свою дратівливість, спалахнути, почати вимагати у різкій формі. Досить іронічний, може відзначитись влучними і їдкими зауваженнями. Його потяг до людей залежить від поточного настрою; у піднятому настрої буває навіть нав'язливий, у поганому – усувається і усамітнюється.

Переконуваний за силовою сенсорикою – любить сильних, вольових, цілеспрямованих людей. Проте прямої агресії не виносить, противиться їй усіма силами. Протистояння, що затягнулося, не витримує, – усувається або захворіває. Сам є доволі поступливим соціотипом, який не любить протистояти вольовому тиску. Потребує підштовхування з боку, силової підтримки, інакше може залишитися розслабленим і лінивим. Для гарного фізичного самопочуття займається силовими видами спорту, загартовує себе, намагається подолати власні природні слабкості, проте робити це регулярно йому не вистачає сили волі.

Потребує забезпечення етикою відносин створення комфортних, сприятливих відносин. Якщо не реагувати на його пропозиції, не звертати на нього уваги, почуватиметься подавленим. Відтак, у поганому настрої його потрібно утішати, веселити; краще залишати його наодинці зі своїми думками та проявляти непряме співчуття. У спілкуванні з незнайомими людьми вміє бути ввічливим, поводитись виховано, інтелігентно. Намагається дипломатично узгоджувати інтереси всіх сторін.

Сьома функція – інтуїція можливостей. Спокійно обговорює перспективи будь-яких ідей, доки вони не здаватимуться надмірно «рожевими» і не вступлять у протиріччя з його далекоглядністю та тверезим реалізмом. Переживає через те, що його знання та інтелектуальні здібності рідко призводять до очікуваного результату. Скептично оцінює перспективи нових починань та сміливих ідей, уявляє речі заплутаніше, ніж вони є насправді, хоча і може вселити надію у розчарованих і тих, що піддалися відчаю. Але у тих сферах, що становлять об'єкт його інтересів, із задоволенням детально вивчає всі новітності, а також відшукує застосування речам, що здавалося б давно відслужили своє.

Восьма функція – структурна логіка – робить його досить тактовним в обговоренні питань, що пов'язані з алогічностями у поведінці партнера. Роботу виконує суто за технологіями, повільно і чітко проникаючи у всі деталі. Буває скрупульозним і прискіпливим до педантизму. Ділова активність та працелюбство притаманні йому лише у системі формальних відносин, коли панує порядок і виконавча дисципліна. Прагне мати набір необхідних інструментів для виконання роботи у побуті та на виробництві. Неза-

лежний і самодостатній, законослухняний та виконавчий; не любить нічого брати у борг, веде чесну гру.

10.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно бути тактовним і дипломатичним, привчати його до праці власним прикладом, наполегливо і ласкаво переконуючи, що це дасть йому можливість надбати повагу і любов оточуючих. Він не сприймає авральних справ та чистого ентузіазму.

б) Ефективним засобом мотивації виступають матеріальні заохочення у вигляді подарунків (у тому числі в інтелектуальній сфері), надання відпочинку. Нематеріальними чинниками виступають похвала, приємні вчинки щодо нього, піклування щодо його зручностей. Бажано проводити засоби зі стимулювання за результатами діяльності, а не у вигляді авансу.

в) Під час виконання конкретних завдань працівника потрібно чітко обмежити термінами виконання. При цьому підсилити функцію контролю. Потрібно пояснити користь справи її необхідністю; підкреслити, що у випадку ігнорування, сам працівник нервуватиме, ймовірно виникнуть суперечки, неприємності, несприятливе завершення справи.

г) Працівник цього соціотипу охоче буде займатися дорученою справою за умови прояву уваги до нього, до його проблем, навіть у дрібницях, і навіть, за умови спільного виконання певних завдань, а також переконання його у власних силах. Проте ефективніше за все працює, коли залишається наодинці сам із собою і дає простір мисленню у площині власного проекту.

д) Сильними сторонами працівника цього соціотипу є добре відмічання протиріч та упущень у справах і словах, інтуїція, схильність до незалежного міркування, вміння передбачати розвиток подій та явищ. Прагне до корисних, раціональних дій. Має добре розвинуту уяву, уважний до людей, вміє стимулювати їх у роботі, утішати, володіє почуттям гумору. Може точно дати характеристику людині, передбачити її основні реакції, терпляче підвести людину до необхідного кроку, передчасно готуючи її. Завдяки логіці, добре визначає ступінь ризику, часто дає поради проявляти обачливість та обережність, щоб уникнути неприємностей і неочікуваних випадків. Може чітко визначити справи, що гарантують надійний прибуток, економний. При виконанні роботи переймається деталями, запам’ятовує їх надовго, щоб потім можна було переповісти побачене, не поспішає, дотримується чіткості виконання, прорахунку, прагнучи контролювати процес. Характеризується високою виконавчою дисципліною, пунктуальністю – за необхідністю.

е) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є пасивність, що викликана скептицизмом, несприйняття радикальних рішень і змін, нераціональне витрачання ресурсів через надмірну скурпулезність та, як наслідок, невміння довести розпочату справу до кінця. Підмічає всі протиріччя і недосконалості навколишнього світу, водночас, слабко відчуває реальність, не вміє керувати власним настроєм, що відбивається на колегах. Притаманна соціальна інертність, піддаваний частим сумнівам і коливанням, складно дається рівновага. Якщо впевнений у власній правоті, що він доводить фактами, буває впертим і незговірливим. Прямому вольовому впливу не піддається, але й самому складно проявляти вольовий тиск чи вмовляти що-небудь зробити. Не любить робити компліменти, вважає за більш чесне говорити про недоліки. Недостатньо оперативний у справах, недостатньо сміливий і рішучий в екстремальних ситуаціях, не дуже гостинний та турботливий, а також не здатний емоційно співпереживати.

10.6. Сфера діяльності / рід професій: науково-дослідницька діяльність практичного характеру, розробники-фундаменталісти, вчені-теоретики; фахівці, що добре відчува-

ють соціально-економічні тенденції; макроекономіка; програмування; фізика; математика; інженерна справа; концептуальний аналіз складних проблем; планування, оцінка ступеня ризику, експертиза і прогноз; природничі науки; аналітична психологія; філософія; історія, археологія; архівна та бібліотечна справа; письменництво та редагування.

10.7. Характеристика, як керівника: керівник-порадник.

Краще вирішує стратегічні задачі, гарний аналітик і прогнозист, але досить посередній тактик. Не схильний до лідерства (через підвищений прояв інтелектуальності). За необхідністю адекватніше може виразити себе у ролі фронтального лідера. Дуже логічний власних концепціях та посиланнях.

Спосіб встановлення ділового контакту абстрагований від емоційного ставлення. Значну увагу відіграють міркування щодо «корисності» партнера. Форма ділової активності базована на принципі – «мінімум зусиль – максимум користі та вигоди». У критичній ситуації поводиться вірно, але тривожно.

Система взаємодії з підлеглими базована на принципі колегіальності, виявленні та максимальному використанні їх можливостей. Сам не володіє сильною волею. Належить до співробітницького типу поведінки з елементами компромісного типу, досить демократичний, у діловому суперництві неконкурентоспроможний. Досягає значних результатів за рахунок максимального використання наявних ресурсів.

Під час виконання поставлених ним завдань вимагає, щоб аргументи надавались виконавцем у зрозумілій та чіткій формі, адже не переносить подвійності та непослідовності. Навіть, якщо ідеї виконавця, на перший погляд, здаються безглуздими та нездійсненними, але під час їх випрацювання була продемонстрована сувора логічність та виказані власні принципи, то, на думку керівника-представника цього соціотипу, такі пропозиції заслуговують на увагу.

Вміє підхопити цінну думку, виказану кимось з оточення, і прилаштувати її під загальне використання. Це – істинне мистецтво бачити, як можна використати найординарнішу річ і перетворити її на екстраординарну.

Емоційно впливати на людей не може. Не любить підпорядковувати собі людей, але й сам не любить підпорядковуватися.

Управління узгоджується із загальноприйнятними етичними та професійними нормами.

Стратегія: управління з орієнтацією на природне буття людини. Мотиви і мета: мотиви – добродіяльні, мета – прибуток у межах підпорядкування закону. Ставлення до закону: виправдано те, що можна робити законно.

10.8. Девізи: «Світом править випадок, все має дві сторони», песимістична прогностика «Нічим добрим це не закінчиться», з колегами та підлеглими взаємодіє за принципом «Якщо тобі цікаво – роби, а в іншому випадку – йди», «Надзвичайний, блискучий, впевнений у собі... єдиний сплав романтики і реалізму... дивовижний розум» (Т. Драйзер).

Крім того, відносяться:

- вчені: Сократ, Рене Декарт, Блез Паскаль, Ісак Ньютон, Альберт Ейнштейн;
- можновладці і політики: цар Соломон, Дуайт Ейзенхауер, Джеральд Форд;
- полководець Михайло Кутузов;
- громадські діячі: Раїса Горбачова, Надія Крупська;
- автори віршованих творів: Езоп, Іван Крилов;
- актори: Олег Басілашвілі, Валентин Гафт, Олександр Ширвіндт, Юрій Яковлєв, Джульєтта Мазіна, Рік Мораніс, Меріл Стріп, Донатас Баніоніс, Яніна Жеймо;
- письменники: Ліон Фейхтвангер, Стівен Кінг, Габріель Гарсіа Маркес, Герман Гессе;

- художник Франсиско Гойя;
- гуморист Аркадій Арканов.

15.3.11. Соціотип «Джек Лондон»

11. Логіко-інтуїтивний екстраверт (■Δ, ЛІЕ, ENTJ) – ***«Джек Лондон»*** (або, часом «Джек»).

Рис. 15.12. Соціотип «Джек Лондон»

Характерні риси типу:

11.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: інтуїтивний підтип характеризується вгодованою, повною фігурою, а логічний підтип – прямокутною, «логічною», худорлявою.
- обличчя: погляд верткий, рухливий, очі повертаються туди-сюди, ні на чому довго не затримуються. Не любить дивитися в очі іншій людині. Однак у ньому періодично проявляється інтуїтивна рішучість: часом переводить погляд у бік або на стелю, – у цей момент повністю відключається від ситуації. Губи – пухкі, виділяються, особливо в інтуїтивного підтипу. Завжди напоготові «американська» посмішка – відкрита, у розпалі посмішка «свого» хлопця. Представник логічного підтипу часто носить бороду та вуса.
- невербальні компоненти: людину з підсиленою логічною компонентою виділяє її хода – під час ходи легенько «підстрибує», перевалюється з п’яти на носок, так що ступня відведеної назад ноги займає положення під великим кутом до землі; взагалі дуже рухливий. В інтуїтивного підтипу ця особливість відсутня, він більш стриманий.
- манера одягу: зовнішній вигляд часто буває дисгармонійним, розтріпаним, а у чоловіків прямо неохайним. Складається враження, що людина щойно повернулась з походу. У логічного підтипу це проявляється набагато яскравіше: в одязі, особливо якщо це чоловік, інколи зустрічається поєднання предметів, мало сумісних загальноприйнятою точкою зору (наприклад, тренувальні штани і жакет від костюма); присутня схильність довго носити один і той же одяг; мало уваги приділяє здоров’ю. Інтуїтивний підтип намагається добре одягатися та слідкувати за власним здоров’ям.

11.2. Манера спілкування.

Дуже динамічний та комунікабельний соціотип. Найнадійніша ознака манери спілкування, яка дозволяє легко визначити представника цього соціотипу, – прояв лукавого гумору, любов до жарту. Лукавість жартів полягає у прояві певної двозмістовності,

яку можна розуміти по-різному. Інша особливість його гумору – іронічність. Має нахил висміювати погляди свого опонента, інколи навіть познущатися з нього. Вставляє репліку у неочікуваний момент, чим часто смішить слухачів.

Дуже легко вступає у контакт та розпочинає розмову з людиною, що його зацікавила, при чому здатний це зробити у будь-якому місці. У спілкуванні завжди тримається на короткій дистанції. Багато говорить, не звертаючи уваги на дефіцит часу.

Будь-які пропозиції або ідеї розглядає з точки зору корисності та можливості їх застосування, практичної значимості. Намагається будь-що отримати практичну віддачу. Великий прагматик.

Любить у всьому розібратися, все перевірити. Дуже недовірливо ставиться до різного роду містичних, ірраціональних явищ: літаючих тарілок, інопланетян, біополів, телепатії, тощо.

Любить керувати, дає багато конкретних вказівок, що за чим робити. Завжди закликає використовувати все провідне, що є в даній області. Американський тип бізнесмена.

Часом, безтактністю може випадково образити співрозмовника, але посваритися з ним складно – все перетворює на жарт.

Логічний підтип дуже емоційний та імпульсивний, тому у справах може бути непослідовним.

11.3. Особливості поведінки.

Серед особливостей поведінки, в першу чергу, потрібно виділити схильність до експериментів, із заперечуванням звичайних уявлень, та здатність запалюватися справою. Підприємливий, коли у нього з’являється бажання чимось зайнятися, забуває про все, здатний дивувати витривалістю у доланні перешкод на шляху до мети. Починаючи з дрібного, переключається на ширше коло ділових інтересів, що й надалі постійно розширюється. За звичай щодо справ себе переоцінює. Схильний до інновацій, підмічає нові теорії та розробки, прагне знайти їм практичне застосування. У випадку невдачі не впадає у відчай, проявляє винахідливість, може почати все з нуля.

Життєрадісний та оптимістичний, невтомний, має гарне почуття гумору. Одним і тим самим займатися не любить і йти уторованими стежками – його цікавить те, що може бути, а не те, що є. Палко відстоює свої переконання.

Не боїться йти на ризик, покладаючись на власну інтуїцію. Схильний до нескінченного прагнення до інтелектуального змагання. Через власну цікавість і непосидючість постійно експериментує, втягується у справи, які вирішувались іншими, але не зазнали логічного завершення. Його логіка починає добре працювати, коли він включається у пошуки. Тому він часто змінює власні вподобання, охоче вкладає гроші у перспективні, із його точки зору, проекти.

Довірливий, його легко відмовити від задуманого, але потім він може повернутися до запланованого, щоб повністю використати свій шанс.

Відчуває проблеми у надійності людських відносин. Своєю поведінкою може тиснути на людей, чіплятися, вимагаючи від них що-небудь.

Вступає у суперечку, коли йому не вистачає слів довести свою правоту. Вирізняється «ковбойськими» манерами. Дії у нього часом випереджають аналіз.

Нетерплячий. Не терпить ледацюг, які шукають комфорт і задоволення: сам задовольняється малим. Може дивитися зверхньо на тих, хто навчається неохоче. Не сприймає хитрощів та вивертів, надає перевагу переговорам на взаємовигідним умовах.

У небезпечній для життя ситуації мобілізує всі сили свого організму. Дуже життєлюбний і життєстійкий. Відкликається на звернення сторонніх, але може мало уваги приділяти близьким людям.

Вірить у молодість і молодь, тяжіє до неї, опікується нею.

Схильний повеселитися, поводиться безтурботно. Про наслідки своїх вчинків не замислюється, не обтяжує себе дотриманням норм моралі. Любить природу, наділяючи її особливим змістом. Чоловіки цього типу часто захоплюються походами, туризмом, альпінізмом, бігом на далекі дистанції. Не надає великого значення порядку, комфорту навколо себе. Часом неуважний до власного здоров'я (адже природа часто наділяє його витривалістю) та зовнішності (аби справа від цього не страждала). Але якщо вирішує цим зайнятися, використовує нетрадиційні методи і тоді досягає значних результатів.

Логічний підтип є найдинамічнішим з усіх соціотипів, любить все прискорювати та виступає піонером у своїй сфері діяльності. Шукає прихильників, із якими можна реалізувати власні та загальні ідеї. Довірливий, через власну необережність може потрапляти у різні історії, здається спонтанним. Якщо програє – не втрачає присутності духу й оптимізму, знову йде вперед.

Інтуїтивний підтип є дослідником. Він спокійний, врівноважений, веде впорядкований спосіб життя, добре відчуває перспективу. Спокійно обирає, яку йде. Краще запустити у справу, завжди знаходить найбільш оптимальний та вигідний вихід, що дасть найбільшу віддачу.

11.4. Основні функції (формула типа).

Найсильніша функція – ділова логіка. Завдяки цій функції добре знає, що робити, при чому робити швидко, легко, елегантно, бачить можливості нових справ. Підприємливий, легкий на підйом, знає, як організувати справу так, щоб вона приносила користь. Сміливо висуває ділову ініціативу та настирливо добивається її реалізації. Якщо можливості проекту вичерпані, швидко переключається на новий напрямок. Вміє працювати з фінансами; власні грошові кошти намагається тримати в обігу, граючи на різниці цін. Зосереджує у своїх руках основні важелі матеріальної зацікавленості. Критикує безглузді теорії. Не боїться відряджень і переїздів на нові місця. Часто займається динамічними видами спорту.

Друга функція – інтуїція часу – дозволяє чудово орієнтуватися у питаннях, що пов'язані з умінням знайти момент для початку необхідної дії, або підприємства. Дійсно інтуїтивно уловлює основні тенденції часу, завжди працює на випередження, адже знає, що завтра буде пізно. Одним із перших бере на озброєння нові технології та організаційні форми. Не боїться йти на ризик, покладаючись на свою інтуїцію. Аналізуючи час, намагається відшукати основні закономірності долі. У думках постійно звертається до минулого, аналізуючи минулі події та отримуючи з них уроки на майбутнє. Його цікавлять незвичайні, загадкові явища; намагається їх перевірити, знайти їм логічне обґрунтування.

Рольова функція – етика емоцій – обумовлює бажання бадьоритися, здаватися веселим. Оптиміст, не зажурюється за жодних обставин. Життєві потрясіння його лише закаляють, роблячи впевненішим у собі. Чим гірше на душі – тим ширша посмішка. Любить сміятися, веселити людей. Вступає у контакт, зачіпаючи співрозмовника жартівливою реплікою. Легко погоджується на суперечку, особливо коли йому кидають виклик, буваючи іронічним щодо опонента. Часом, запальний, чого по собі не відчуває.

Больова функція – сенсорика відчуттів. Через неї піддає сумніву власну фізичну привабливість, боїться здатися неохайним та нарікань щодо надмірної турботи про власний комфорт. Хоча, може жити та працювати в умовах дискомфорту, відсутності зручностей, невибагливості їжі – природа за звичай наділяє його витривалістю. Добре ставиться до тих, хто позбавляє його необхідності про побут і повсякденні дрібниці. Має схильність звикатись з однією одежею – вбирається тоді, коли від цього залежать

відносини з оточуючими. Не любить людей, які прикриваються своєю слабкістю і хворобами. Бувають крайнощі щодо шкідливих звичок: то бравує ними, то активно бореться проти них. Часом, поводиться легковажно, особливо на природі.

П'ята функція – етика відносин. Через неї є переконуваним. З людьми спілкується демократично, на близькій психологічній дистанції. Налаштований на позитивне ставлення і товариськість на «своїй» території. Його розслаблює атмосфера теплого, душевного спілкування. З питань створення міжособистісних відносин покладається на думку партнера. Суперечливі моменти потрібно з ним узгоджувати у неформальній обстановці, завіряючи у своєму доброму ставленні. Дуже потребує надійних, стабільних людських відносин, цінує перевірених часом людей. Через невміння відразу розпізнати фальш, може дозволити втягнути себе у авантюру. Стурбований через власну неуважність до оточуючих, якщо псує з ким-небудь відносини, шукає, як загладити свою провину, роблячи подарунки чи проявляючи конкретну турботу.

Шоста функція – силова сенсорика. Потребує стимулів, що активізують ділову активність. Особливо активізується в екстремальних ситуаціях. Вміє постояти за себе. Відторгає емоційний пресинг, – у ньому живе бажання керувати, досягати поставлених цілей, використовуючи для цього інших людей. Добре керує лише тими, хто виступає його однодумцями. З питань естетики повністю довіряється смакам партнера. У хвилини емоційного підйому почувається сильною особистістю, якій підвладні будь-які завдання. Але якщо не знаходить емоційної підтримки, то бойовий дух швидко минає. Сміливий романтик. Вподобав радість змагань, любить кидати виклик. Якщо йому опиратися, – азартний і настирливий. Спокійне, бідне на емоції життя робить його м'яким, смішним та незграбним.

Сьома функція – структурна логіка. Спокійно вислуховує абстрактно-теоретичні ідеї до тих пір, доки це не вступає у протиріччя із притаманними йому прагматизмом і практицизмом. Не приділяє особливої уваги суворому порядку довкола себе, проте необхідні папери чи річ завжди відшукає. Прагне слідкувати за виконавчою дисципліною та дотриманням складених планів, проте регламентація і контроль за процесом у нього не досить ефективні. Упертий у своєму розумінні ситуації чи проблеми. Прогнозує розвиток надто механістично, через що його райдужні плани часто залишаються не здійсненими. Буває прихильником або суворої системності, виводячи всі наслідки з однієї і тієї ж схеми, або взагалі не структурує інформацію, подаючи її у довільній, випадковій послідовності.

Восьма функція – інтуїція можливостей – м'які поради відносно виразу здатностей і достоїнств. Важко переносить безвихідь і безперспективність. Із задоволенням займається якою-небудь діяльністю лише тоді, коли впевнений в її успіху. Любить випробовувати себе у різних видах діяльності, тому часто змінює вподобання, професії, місця роботи, тощо, доки не знайде те, що йому дійсно потрібно. Марнославний. Якщо його здібності не цінуються, схильний протиставляти себе оточуючим. Нерідко робить всупереч очікуванням. Подобається експериментувати, йти непроторованим шляхом, виступати у ролі винахідника. Повністю віддається улюбленій справі.

11.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно привчати його до дисципліни, порядку, охайності, ввічливості, послідовно і методично, але з почуттям такту, дипломатично. Потрібно захоплювати його справою, показуючи її користь і захоплюючись кінцевим результатом, а також контролювати процес доведення розпочатої справи до кінця (інакше працівник не піде туди, куди хотів чи не з'їздить, куди він омріяне планував).

б) Специфікою людини даного соціотипу є те, що їй потрібно пояснювати, що вона має бути сильною, витривалою, має уміти примушувати себе робити те, що їй не хочеться, інакше її не будуть поважати. Пояснити, що потрібно слідкувати за зовнішністю, щоб не втратити розташування оточуючих, відчувати себе завжди впевненим і підтягнутим. Рекомендується переключати увагу на різні приємні речі, розваги, вчити його шуткувати, не втрачаючи такту та почуття міри, щоб не образити оточуючих. Вчити його правилам гарного тону, умінню уходити від суперечки, щоб не втратити внутрішньої рівноваги, в подальшому не жалкувати про сказане.

в) Ефективними засобами стимулювання є погодження його діяльності, а також гарантії виконання досягнутих усних домовленостей.

г) Сильними сторонами працівника цього соціотипу є цікавість, вміння осягнути скриту сутність явищ, розвинута абстрактна логіка. Також присутній динамізм, рухливість, діяльність, працелюбство, гостре відчуття напору часу, не припускає відставання у справах. Добре розбирається у питаннях ділової активності, захоплюється справами, що приносять користь, цікавиться новітностями, які можна застосувати на практиці. Бачить вигідність і невигідність, перспективність чи безперспективність тих чи інших підприємств. Пропонує неординарні шляхи підвищення ефективності, може піти на діловий ризик. У всьому прагне ділової ясності та чіткості, не любить хитрощів, вивертів, не любить працювати наосліп, без підготовки, відтак завчасно планує заходи, домовляється про взаємовигідні умови. Оптиміст, постійно випромінює працелюбство, навіть, якщо складно, скиглити не буде. Часто проявляє себе у якості спонсора і мецената, активного прихильника здорового способу життя.

д) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є незваженість і поспішність у прийнятті рішень, слабке психологічне чуття, невміння розібратися у людях, їх взаємовідносинах, слабка самодисципліна. Часто будує плани на подальшу перспективу, що бувають продуманими не до кінця. Доволі часто турбот буває настільки багато, що не в змозі скрізь встигнути. Не всі спромагаються витримати його напружений робочий режим, який він до того ж схильний довільно змінювати, нав’язуючи свій ритм оточуючим. З принципових питань проявляє твердість і непоступливість. Може надмірно ризикувати. Емоційний, нетерплячий, непосидючий, гомінкий, часом, навіть, зверхній та нечутливий, любить розповідати та обговорювати прочитане чи почуте. Часто припускається неточностей у роботі, що потребує скурпульозності, в оформленні ділової документації; творчий безлад у побуті та на робочому місці. Іноді припускає нетактовність, грубуватий гумор, не любить, коли його зовнішності приділяють забагато уваги, адже охайність не завжди однаково йому притаманна.

11.6. Сфера діяльності / рід професій: інноваційні області, де вимагається широкий світогляд, нестандартний підхід до справи, вміння адаптувати теоретичні розробки до застосування на практиці; наука і техніка – винахідництво, конструкторство, ігротехніка і раціоналізаторство, взагалі дослідницький напрямок, організація досліджень (особливо інтуїтивний підтип); архітектура; програмування; розробка стратегій; планування; хімія; диспетчерство; підприємництво, адже не боїться комерційного ризику, може бути першопрохідцем, початківцем нових справ у бізнесі, причому найбільш чесних (особливо логічний підтип), взагалі рекомендується динамічна робота, що пов’язана з відрядженнями, у тому числі журналістика, адвокатура); може займатися найрізноманітнішою роботою, якщо вона цікава, перспективна, динамічна і не потребує особливої скурпульозності (вчителювання, мистецтво, живопис, режисура, політика, альпінізм, легка атлетика).

11.7. Характеристика, як керівника: керівник-гравець.

Керівник по натурі, дуже динамічний і цілеспрямований, що завжди у пошуку. Краще вирішує стратегічні задачі. Адекватно може реалізувати себе у ролі фронтального лідера. Взагалі є вродженим лідером. Досягає значних виробничих результатів за рахунок підприємливості, орієнтації на нові технології, планування, прагнучи до доцільності та постановки нових завдань. Близький до морального стиля менеджменту, але при необхідності може прийняти будь-який стиль.

Володіє тими якостями, які необхідні керівникові: ентузіазмом, об'єктивністю, відповідальністю. Робить все із знанням справи, відтак більшість звикає покладатися на нього у найрізноманітніших ситуаціях та за різних обставин.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на об'єктивні критерії. Форма ділової активності різна: проявляється через тверезий розрахунок, передбачуваність. Здатний на вольове долання перешкод, не спиняється перед жодними труднощами, нетерпимий до бюрократизму.

Вмілий та потужний у плануванні. Уявляє і підприємство, і життя в цілому великою шахівницею, по якій постійно переміщуються люди і проблеми. У найефективніший спосіб вводять удосконалення у структуру організації. Вміє вміло та вірно розподілити і спрямувати зусилля членів колективу. Також володіє якістю, необхідною в умовах нестабільності консервативної корпоративної культури більшості великих компаній, – це вміння ризикувати меншим.

Завжди знає до чого прагнути та пояснює визначену мету оточуючим; точність, чіткість. Вважає, що будь-які питання можна вирішити, аби було бажання. Для нього на першому місці – ефективність у роботі. Мірою успіху вважає кількість доведених до кінця справ (а не рівень популярності серед колег). Нетерплячий до тих, хто з різних причин, часом, навіть виправданих, намагається відстрочити терміни виконання намічених завдань.

Енергія спрямована «всередину», орієнтована на людей, вирізняється високою соціальною активністю. Система взаємодії з підлеглими базована на стимулюванні їх інтересу: заохочує тих, хто сприяє успіху організації, карає тих, хто перешкоджає. Доброзичливий, прямодушний, проте не любить обманюватись у людях. У спілкуванні з ним потрібна чесність, довірливість, максимум гарного ставлення. У випадку не виправдовування очікувань не розголошуватиме проблему, не критикуватиме, а застосує механізм «тихої догани», м'яко вказавши на недоліки, що вимагатиме беззаперечного виконання.

Вільно надає рекомендації. Водночас, може вдаватися до виробничих дискусій, вишукуючи в них методи досягнення високої професійності та «зсуву з місця гори». Незалежність поглядів, здатність міркувати самостійно – це те, що він прагне надати своїм підлеглим, та зробити цю рису характерною для свого колективу. Відчуває неприйняття позиції погодження з усім, чим завгодно, – краще прийняти виклик і програти, ніж не відчувати захоплення взагалі.

Належить до співробітницького типу поведінки. Досить демократичний, проте суворий керівник, що вимагає дисципліни. Надає перевагу бути правим, а не улюбленим. Володіє внутрішньою інтелігенцією, проте, часом не приділяє уваги стилю виказування власної думки працівникові. Добре бачить ділові якості інших. При необхідності може з успіхом приймати участь у конкуренції.

Стратегія: свобода управління, максимальна увага виробництву, новим технологіям, людським ресурсам. Мотиви і мета: мотиви – задоволення отримує від самого процесу роботи; мета – досягнення вагомого результату, що виділяється серед інших. Ставлен-

ня до закону: поважає закон, якщо він не захищає бюрократичні порядки і не заважає розгортанню ініціативи.

11.8. Девізи: «Світом править жива природа. Все навколо живе» (чуттєве сприйняття); «Калькуляція ризику і можливостей» – пошукова активність, подолання, наче «на лезі бритви»; схильність до «ідей, що не можна виконати»; «Час не чекає» – реалізація досягнень у максимально короткі терміни, відразу, «а інакше – навіщо воно потрібно». Девіз прояву оптимістичності: «Немає проблем».

Крім того, відносяться:

- вчені: Лев Ландау;
- можновладці і політики: Маргарет Тетчер, Франклін Рузвельт, Річард Ніксон, Джон Кеннеді, Рональд Рейган, Альберт Гор;
- автори віршованих творів: Роберт Бернс;
- сценарист і режисер: Сергій Ейзенштейн;
- актори: Джулія Робертс, Анні Жирардо, Шон Коннері, Стів Мартін, Патрік Стюарт, Джим Керрі, Роберт Редфорд, Сигурні Вівер, Євгеній Міронов, Олена Сафонова, Борис Щербаков, Ірина Купченко, Андрій Ташков;
- письменники: Вальтер Скотт, Герберт Веллс, Роберт Луїс Стівенсон, Аркадій Гайдар;
- вигадані персонажі: Jordi LaForge *(Star Trek — The Next Generation).*

15.3.12. Соціотип «Драйзер»

12. Етико-сенсорний інтроверт (╚●, ECI, ISFJ) – ***«Драйзер».***

Рис. 15.13. Соціотип «Драйзер»

Характерні риси типу:

12.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: фігури зустрічаються як дуже худі, витягнуті, з довгими ногами, навіть балетні, так і товсті, статні, із широкими плечима;
- обличчя: упізнається за характерним поглядом і виразом обличчя, на якому відображається готовність надати опір. Губи не вузькі, а припухлі, проте стиснуті. Обличчя згладжене, без виступаючих різких щелеп. Якщо посилена етична компонента, то вираз обличчя зображує критичний настрій, а іноді і злість.

- невербальні компоненти: коли дивиться на людину, при погляді у відповідь, як правило, відводить очі. Може довго знаходитися в одній позі. Коли замислюється, то може дивитися на предмет або людину. При цьому на обличчі відображається незрозумілість від невизначеності ситуації, в яку потрапив.
- манера одягу: для одягу характерна сувора елегантність, майже завжди присутній відтінок офіційності, коли знаходиться поза межами дому або приймає гостей. Одяг не буває неохайним: завжди зібраний, підтягнутий, не розслабляється. Є нахил до фольклорного елементу. Сенсорний підтип надає перевагу престижному стилю одягу, іноді обирає яскраві тони, проте не викликаючи. Етичний підтип мало слідкує за модою, надає перевагу вільному стилю.

12.2. Манера спілкування.

У будь-якій справі налаштований критично. Перш за все вказує на суттєві недоліки. Ситуацію опрацьовує з усіх сторін, намагаючись бути логічним. У всьому хоче розібратися об’єктивно, без емоцій.

Гарно бачить порушення людьми етичних норм. Дає моральну оцінку вчинкам людини, коли бесідує у своєму колі. У своїй оцінці керується поняттям обов’язку. Іноді дає поради щодо негативної етики, які зводяться до відкритого прояву негативних емоцій типу: «Підійди до нього і скажи все, що ти про нього думаєш».

На репліки у свою адресу завжди знайде, що відповісти. За словом до кишені не лізе. Вступає у суперечки у чергах і транспорті, але не за власною ініціативою, а наче захищаючись від зовнішніх образ.

Лаконічний, небагатослівний. Без зайвих емоцій, сухий. Негативно ставить до емоцій, що проявляються не за сутністю справи. Часто алогічний, – має «свою» логіку.

Іноді схильний перевіряти почуття гумору людей розіграшами, повідомляти їм інформацію, яка вимагає миттєвої емоційної реакції, із серйозним обличчям.

У спілкування потребує не стільки психологічної, скільки фізичної дистанції. Довго залишатись наодинці з однією людиною не любить. У новій компанії насторожений і недовірливий. Сторонні його дратують. Ініціативи у знайомстві не проявляє, але на розрив стосунків, що вже себе вичерпали, може піти першим. Самолюбивий, не визнає любові і дружби без взаємності.

Хворобливо сприймає критику на свою адресу, ображається.

Якщо підсилена етична компонента, то у спілкуванні присутня неприродна грайливість, розв’язність, натягнутий сміх. Налаштований на двозмістовні жартівливі репліки, грубуваті залицяння.

Сенсорний підтип характеризується експансією у вузькому колі, навіть агресією, якщо з ним не погоджується. У конфліктних ситуаціях ніколи першим не піде на примирення.

12.3. Особливості поведінки.

Найхарактернішою особливістю поведінки, яку можна відзначити, якщо спостерігати за ним, є вміння активно захищати себе і близьких – проблеми своїх близьких ставить вище за власні, жертвуючи ними заради тих, хто дійсно потребує допомоги. Якщо вже він бере людину під «особистий захист», то надає їй тривале заступництво: ходить за неї домовлятися, відстоює її інтереси. На нього завжди можна покластися. Дуже приємний і люб’язний.

Коли дуже надокучують, активно переходить у контратаку, починає скандалити. Якщо вирішив помститися, то вміє знайти найуразливіше місце у супротивника, захищаючи від несправедливих нападок себе і близьких.

Любить все передбачити, у всьому практичний і послідовний. Пунктуальний і обов’язковий, вміє проявляти витримку та наполегливість, коли необхідно. Дещо консервативний, але надійний у справах і відносинах.

Важко переносить ситуації невизначеності, коли не можна сказати ані так, ані ні. Невизначеність його обтяжує; дуже хвилюється за будь-яких змін. У таких ситуаціях або починає хапататися за все одразу, або зациклюється, весь час про це міркує.

Принциповий, витриманий, обережний, спокійний, самозанурений. Зовні прагне виглядати врівноваженим і без емоційним. Добре відчуває недоброзичливців. Рішення приймає, внутрішньо зважуючи складність вчинку. Не стане очікувати, якщо обіцянки не підкріплені справами. Вважає, що всі керуються правилами й інструкціями, порушувати їх чи зневажати ними неприпустимо, а головне у житті визначається словами «треба» і «повинно». Любить працювати наодинці.

Не любить чекати. Чим ближча очікувана важлива подія чи вирішення питання, тим швидше наростає напружене хвилювання. У свою чергу справи відкладати теж не любить.

Важко переносить порушення етичних норм, за природою – критик і мораліст. З повагою ставиться до традицій, зберігає їх як моральні цінності. Чудово відчуває зв’язок часів.

Довго пам’ятає образи – повернути його розташування дуже складно. Не має особливих здібностей щодо владнання конфліктів, очікуючи їх самовирішення.

Якщо віддає перевагу якомусь проекту, чи до когось переймається теплими почуттями, терпіння стає практично безмежним. Намагається будь-що завершити розпочату справу, не зневажаючи працею у понад врахований час, не звертаючи уваги на дрібні втрати. Інші можуть його сприймати як «мученика», проте він себе таким не вважає, – в інший спосіб він би не міг реалізуватися у повній мірі.

Відчуває докори сумління, живе під тиском почуття обов’язку, тому буває схильним до зняття стресу за допомогою легковажних, часом соціально-суперечливих, способів. Любить розважитись у своїй компанії, «на повну».

Любить чистоту і порядок, вимагає цього ж від оточуючих. Прибирає рідко, але ретельно. Може по декілька разів на день мити підлогу. Не ляже відпочивати, доки не вимиє посуд, не прибере на столі.

Не вміє відпочивати нічого не роблячи. Вимірює працю не за кінцевим результатом, а за кількістю зусиль.

Заради близьких чи справжньої справи може витримати будь-які труднощі. Є фундаментом будь-якої організації, ключовою ланкою її пам’яті.

Є натхненник всього, що у нашому суспільстві вважається добрим і гідним. Своєю цілеспрямованістю, відданою працею на другому плані уможливлює те, що дарує іншим задоволення чи використовується у роботі, позитивно впливаючи на життя багатьох інших людей.

Сенсорний підтип надає активну підтримку. Це людина обов’язку, активна, витривала, ділова та цілеспрямована.

Етичний підтип характеризується підвищеним проявом моральності. Тонка, чуттєва природа, добре розбирається у людях, уважний до них. Надійний друг, здатний йти на компроміс. Зовні скромний.

12.4. Основні функції (формула типа).

Першою функцією є етика відносин, що робить представника цього соціотипу непримиренним борцем за моральність та порядність. Критично оцінює поведінку оточуючих, але власну думку виказує лише тоді, коли його дуже зачепили. Добре бачить, як розкриваються люди у спілкуванні. Його не можна переконати вдаваною дружелюбністю. При першому ж знайомстві різко поділяє людей на дві категорії – «свої» та «чужі». «Чужі» наче перестають для нього існувати, а до «своїх» (близьких і друзів) сильно прив’язується, відчуває відповідальність за них. Вірний власним етичним оцінкам, його

складно переконати в іншому. Із складністю іде на компроміси із «чужими». «Своїм» багато чого прощає. Вільно володіє психологічною дистанцією, – то віддаляє, то наближує людей до себе, таким чином даючи зрозуміти, як він до них ставиться.

Творчою функцією є вольова сенсорика, яка робить представника цього соціотипу дуже вольовою і самостійною особистістю. Вміло розраховує силу впливу на людину. До партнера не прилаштовується, а нав'язує йому свою лінію поведінки. Тримає себе у руках. Доки не наступить критична межа. На будь-який відхил від загальноприйнятого етичного порядку реагує гіпертрофовано жорстоко і непримиренно. Поступливий, але впертий. Здатний постояти за себе і близьких. Не переносить примусу, нерозумного застосування сили. Його опір співвідносний із ступенем прояву агресії. Вміє привчити кривдника, послідовно збільшуючи силу тиску на нього. Не заспокоїться доти, доки не відчує збентеження та падіння бойового духу суперника. Моральна перемога для нього важливіша за фізичну. Ніколи не дозволить поводитись із собою безцеремонно, нав'язувати власну думку. Його не можна залякати чи спровокувати.

Структурна логіка, що посідає третє місце, побуджає у власній критичності здаватися холодним, логічно-безпристрасним. Прагне аналізувати ситуацію з усіх боків і робити об'єктивні однозначні висновки. На людях одягає маску «сухої» людини, без емоцій. Залежить від норм, що усталилися, та методів дій, що апробовані. Все оцінює з точки зору здорового глузду, розумного егоїзму. Примушує себе робити те, що вимагають правила гри, але цього ж вимагає і від оточуючих. Уникає великих скупчень народу, тримається на відстані від людей, які набридають, – потребує фізичної дистанції.

Інтуїція можливостей є больовою точкою. Складно переносить обговорення власних перспектив та здібностей щодо них. Не вибачає надмірної, на його думку, демонстрації чиїхось переваг, адже спостерігаючи за людиною, порівнює її можливості із власними (на рівні «чи можу я зробити те саме, що і вона?»). Не визнає здібності, які не доповнені працею. Має схильність або до ідеалізації певної людини, або, навпаки, до повного заперечення наявності у неї здатностей. Не довіряє хвалькуватим людям, які «випинають» свої здатності. Не стане підтримувати талановитих, проте егоїстичних та самовдоволених людей. Чекає, коли його помітять та оцінять належним чином — самому себе пропонувати складно. Компліменти у свою адресу приймає охоче, проте інших нахвалює рідко. Складно розбирається у нагромадженні оригінальних, але «розмитих» ідей та здогадок, що не спираються на визнані факти. Важко почувається у ситуації невизначеності, недомовленості.

За діловою логікою переконуваний. Із вдячністю приймає поради, що стосуються ділової активності, корисності ідеї чи підприємства, їх практичної значимості. Взагалі люди, що долучили його до ділової активності, дуже йому подобаються. Посправжньому розслаблюється після напруженої роботи, що принесла корисний результат. Швидко виконує трудомісткі роботи, – щоб довго до них не звертатися. Практичний у щоденних справах, пускаючи у хід все, що знаходиться на його території. Вміє забезпечити комфортні умови для роботи. Любить функціональні та красиво оформлені речі. Цінує те, що корисно, і потребує мінімальних зусиль на своє обслуговування. Зміну роботи або звичного устрою життя переносить складно; дискомфорт при перенастроюванні на нові умови відлякує.

За інтуїцією часу хтось повинен допомагати орієнтуватися у часі та прогнозувати майбутнє. Налаштований на швидкі рішення; очікування переносить складно, не любить зволікання, повільного плину подій. Активізується у ситуаціях дефіциту часу. Не припускає, щоб його застали зненацька, – завжди готовий до непередбачених обставин. Внутрішньо тривожний, переживає через всілякі небезпеки, які загрожують йому

та близьким людям. Шукає філософські, релігійні, містичні та інші способи осмислення та захисту від неочікуваних «дарунків» долі. Добре пам'ятає помилки та потрясіння минулого, з яких дістає уроки.

Сьома функція – етика емоцій – примушує проявляти різко і відкрито негативні емоції у ситуаціях, що пов'язані з порушенням кимось етичних норм. Добре відчуває емоційний стан іншої людини; цікавиться причинами, що призвели до поганого настрою, проте сам покращити його не може. Підлаштовується під настрої оточуючих. У серйозній обстановці поводиться підкреслено офіційно, а у колі друзів – невимушено весело, навіть дозволяє цинічні гостроти. Любить веселих людей, які вміють зняти напругу, «розворушити» компанію, підняти настрій, дати впевненість у майбутньому. Сам потребує емоційних розрядок. Уникає життєвих драм, нагнітання негативних емоцій, знаючи, як важко вони впливають на психіку та здоров'я (з іншого боку, навмисно прискорює розв'язання конфліктів чи драматизує ситуацію).

Восьма функція – сенсорика відчуттів – робить його досить тактовним з питань, що пов'язані з обговоренням фізичних особливостей людини. Не може сидіти без конкретної справи, постійно шукає собі заняття. Праця виступає у ролі ліків проти багатьох хвороб. Відчуває жалість до людей невлаштованих, знедолених, слабких, залежних, хворих. Довільно виникають бажання допомогти чимось конкретним: нагодувати, позбавити залежності, допомогти подолати кризу, облишити шкідливу звичку, вилікувати. Цінує чистоту, здоровий спосіб життя; не миритиметься з людиною, яка йому фізично неприємна. Боїться вийти до людей у неохайному, некрасивому вигляді, у поганій фізичній формі. У разі фізичного занедужання застосовує радикальні методи лікування.

12.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно намагатися вселяти впевненість у його здібностях, вчити розподіляти заходи у часі, щоб забезпечити уникнення неочікуваних моментів, зробити роботу у визначений термін та, відповідно, уникнути неприємностей і конфліктів, від яких страждатимуть його стосунки з колегами. Також вчити стримувати емоції і його, і колег, що його оточують (якщо він розсердиться, щоб його не ображали, адже він хворобливо це переживає). Працівник не прагнутиме ключових ролей – йому краще виконувати доручення, – але авторитарному впливу активно опиратиметься.

б) Ефективними засобами стимулювання є похвала за правильні дії, позитивний настрій. Можна звернутись до його обов'язку та відповідальності. Рекомендується підтримувати з ним теплі, довірчі відносини.

в) Під час вербального спілкування слід берегти його самолюбство – щодо наявних у нього недоліків слід говорити у необразливій, жартівливій формі. Одночасно пояснювати, що він має частіше посміхатися, бути веселим, щоб його всі любили, а притаманні йому дипломатичність і терпимість зроблять ще комунікабельнішим, допоможуть досягти більшого у житті.

г) Особливістю роботи із ним є активізація функції контролю: потрібно перепитувати щодо зрозумілості поставленого завдання, термінів його виконання та просити робити узагальнюючі висновки. Краще давати небагато часу на підготовку, адже чим більше він чекає і готується, тим більше хвилювань і гірший результат. У випадку ж недотримання ним обіцянки, можна пристидити, що такими діями він вчиняє непорядно, підводить колег, відтак може втратити їх повагу.

д) Сильними сторонами працівника цього соціотипу є сувора прихильність до обраних морально-етичних цінностей, вміння знаходити індивідуальний підхід до людей та розбиратися у їх взаємовідносинах, висока працездатність, сумлінність, порядність,

обов'язковість, вміння принципово відстоювати власні інтереси, сильна витримка та самовладання; намагання рівномірно, послідовно розподіляти справи у часі, до всього готуючись завчасно, не запізнюючись. Організований, приємний і надійний виконавець; працює непомітно, готуючи різні заходи, радіючи за інших. Вимагає дотримання методів роботи, що себе виправдали. Може примусити себе робити навіть нецікаву роботу, – рутина не втомлює, деталі не дратують. Добре працює, коли потрібно рухатись встановленим курсом, краще виконує поставлені завдання, якщо знає, що від нього очікують буквального дотримання інструкцій. Охоче допомагає людям у складний для них час, надає різні послуги. Представник цього соціотипу потрібний будь-якій установі чи організації; без нього не можлива ефективна діяльність будь-якого колективу.

е) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є невпевненість у собі, невміння швидко адаптуватися до змін, складність щодо розуміння скритих причин явищ, певна стереотипність мислення. Надто хворобливо переносить несправедливість, неетичність, аморальні вчинки; ранимий та піддаваний враженням; хворобливо реагує на звинувачення у несправедливості і необ'єктивності. Вирізняється різкістю оцінок (на добро і зло відповідає тим самим), але частіше своє ставлення виражає не стільки словами, скільки тоном і поглядом, добре бачить недоліки інших, зради не прощає. Надумливий, помисливий. До всього схильний висувати однаково високі моральні вимоги; але при спробах його пригнітити, може проявляти агресивність. До життя не завжди ставиться позитивно, зміна у переконаннях та оцінках відбувається дуже повільно. Відчуває невпевненість, коли береться за нову, незнайому йому справу. Безмежна відданість справі може призвести до того, що інші користуватимуться його працею у власних цілях (краще, щоб працівник сам заявляв про свої потреби). Крім того, може надмірно занурюватися у деталі, непомітно для себе витрачаючи цінний час, і, як наслідок, провокуючи прояв поганого настрою, незв'язність мови через те, що не встигає, а якби і встигав, то вже не має сил.

12.6. Сфера діяльності / рід професій: гуманітарно-соціальна сфера, соціальне забезпечення; людські комунікації; дипломатія; економіст, раціональний фінансист, бухгалтер, касир, товарознавець, особливо зберігання грошей, матеріальних цінностей, працівник кредитної установи; сфера обслуговування; медицина та охорона здоров'я, особливо стоматологія, масаж, робота молодшого медичного персоналу, нетрадиційна медицина, фізіотерапія, рентгеноскопія, біохімічна діагностика. Сенсорний підтип тяжіє до адміністративної діяльності. Етичний підтип дуже гарно спілкується з маленькими дітьми, чуткий, дбайливий. Може також реалізуватися в образотворчому та прикладному мистецтві, мистецькій діяльності, арт-бізнесі, у дизайні

12.7. Характеристика, як керівника: керівник-моралізатор.

Краще вирішує тактичні задачі. Коливається у виборі цілей. Володіє здібностями ієрархічного лідера. Не завжди впевнений у собі та своїх здібностях.

Гарний організатор роботи і підлеглих, піклується про них, надає ділову допомогу.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на особистісний чинник. Демонстрація об'єктивності носить формальний характер. Здатний проявити варіативні форми ділової активності: від передбачуваності до вольових, безкомпромісних дій.

Система взаємодії з підлеглими базована на поділі спільних ціннісних настанов. Дуже емпатичний, добре відчуває розстановку сил у колективі. Досягає значних результатів за рахунок згуртованості колективу, підтримки умов стабільності. Прагнення підтримувати і підбадьорювати сприятливо відображається на атмосфері в колективі. Інтереси групи завжди ставить вище за особисті, адже вважає, що будь-яка діяльність має сенс лише тоді, коли розглядається як складова частина спільних зусиль (групова синергія).

Не характеризується безкомпромісним стилем поведінки. Водночас, вимагає, щоб підлеглі працювали згідно «основних заповідей трудової діяльності», а саме встановленого порядку та існуючих правил – лише за таких умов їхні зусилля будуть належним чином винагороджено; в іншому разі можуть бути застосовані «санкції» дисциплінарного та іншого характеру.

Ставлення до етичних норм: управління здійснюється у відповідності до власного розуміння етичних і професійних норм поведінки.

Дуже вольовий керівник, може тяжіти власним авторитетом на інших. При цьому, така позиція виступає для нього ж джерелом стресу: якщо потрібно покарати людину, то співчуває їй.

Схильний перестраховуватись від усіляких втрат, через що втрачає шанси на перемогу.

Стратегія: орієнтація на тверді етичні норми; безкомпромісний захист власних інтересів та інтересів колективу. Мотиви і мета: прагнення поєднати доброчесні мотиви з власними інтересами; їх реалізацію ставить вище за престиж. Ставлення до закону: ділова активність у межах закону.

Сенсорний підтип може керувати колективами середньої величини, підтримувати дисципліну та порядок, застосовувати санкції до тих, хто завинили. Часто буває прямолінійним, демонструє своє ставлення поглядом, що пронизує наскрізь.

Етичний підтип частіше за все гарний виконавець, ніж організатор: йому важливо, як до нього ставляться інші, їх думка про нього.

12.8. Девізи: «Світом правлять мораль, етика, моральний обов’язок», «Чистота з великої літери – моральна чистота; тут і зараз», «Довічність принципів краси». Віра в «ентузіазм і геній людства, у захопленість красою». Марність життя людей, «доти, доки вони не почали робити добро» (Т. Драйзер).

Крім того, відносяться:

- можновладці і політики: Королева Єлизавета II;
- громадський діяч Ненсі Рейган;
- автори віршованих творів: Євгеній Євтушенко;
- актори: Анастасія Вертинська, Ігор Верник, Людмила Хитяєва, Бріджит Бардо, Катрін Деньов, Джейн Фонда;
- співаки: Софія Ротару, Йосиф Кобзон;
- письменники: Лев Толстой, Іван Тургенєв, Олександр Островський, Ганс Християн Андерсен, Стефан Цвейг, О’Генрі;
- баскетболіст Майкл Джордан;
- вигадані персонажі: Мелані *(«Віднесені вітром»),* Холден *(«Ловець у ржі»),* Офелія *(«Гамлет»).*

15.3.13. Соціотип «Штірліц»

13. Логіко-сенсорний екстраверт (■○, ЛСЕ, ESTJ – ***«Штірліц»*** (або, часом «Шерлок Холмс»).

Характерні риси типу:

13.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: виділяється, в першу чергу, пряма осанка, струнка постать, – має «військову виправку». У більшості випадків худорлявий. Але, якщо підсилена сенсорна компонента, то буває й повним – у цьому випадку в постаті помітна певна підтягнутість, зафіксованість.

Рис. 15.14. Соціотип «Штірліц»

- невербальні компоненти: хода і характер рухів – різкі, відривні, напружені. Відчувається сильна внутрішня знервованість, – це виявляється в тому, що він не може довго сидіти в одній позі, постійно її змінює, а також в особливому блиску очей під час схвильованої розмови.

- манера одягу: одяг завжди тяжіє до ділового або класичного стилю (для чоловіків це традиційний костюм і краватка). За звичай за модою не дуже слідкує, прагне лише якісних та добротних речей. Якщо й прагне одягатися за модою, то дотримується суворості та консервативності. Відрізняється також особливістю обережного ставлення до одягу – вбрання завжди чисте й охайне, вміє носити його тривало, а речі при цьому виглядають майже як нові. Завжди підтягнутий; взуття начищене. Логічний підтип надає перевагу чистоті, порядку, функціональності одягу; консервативності.

13.2. Манера спілкування.

Головною особливістю стилю спілкування є підкреслено виховані манери, люб’язність, стриманість, суворе дотримання норм етики при спілкуванні зі сторонніми людьми. У ділових стосунках «сухий» і офіційний, але у неформальній ситуації прагне проявити привітність і гумор. Особливо яскраво це проявляється у представників чоловічої статі, зокрема, коли вони розмовляють з дамами, – звертаються на «ви», пропонують присісти, підкреслено ввічливі. Фамільярність відсутня. Але з близькими людьми часом не вистачає дипломатичності: буває надмірно прямолінійний і суворий. Йому складно виражати схвалення, робити компліменти на адресу інших. Намагається приховати емоції та почуття, але це йому не завжди вдається, адже за натурою досить комунікабельний, «відкритий», безхитрісний, що дивиться на світ тверезо-практично.

Намагається бути добре інформованим, компетентним. Гранично чіткий у визначеннях, взагалі в усьому. Любить про все розпитувати, дізнаватися факти. Співставляючи отримані факти, робить логічні висновки. Не визнає розмитих відповідей, потребує конкретики, підтвердження будь-якої тези посиланням на опубліковані матеріали з детальним зазначенням джерела. Віддає перевагу справам, а не словам.

Вільно виказує свої погляди. З будь-якого питання має власну точку зору – думку висловлює прямо. Гаряче сперечається, відстоюючи її, що, часом, може виступати причиною непорозумінь. Дивується, якщо інші дивляться на речі не так, як він. Ніколи не визнає свою поразку в будь-чому. Завжди знайде, до чого «причепитися». Не любить балакати з приводу дрібниць, багато розмовляти по телефону, обмінюватись плітками. Під час телефонних розмов його голос іноді змінюється, стає якимось неприродним; взагалі телефонну розмову йому складно перервати.

Вимагає поваги з боку оточуючих, але коли це потрібно, й сам «не відстає».

Пунктуальний і добросовісний, з розвинутим почуттям обов'язку. Не визнає і засуджує мрійників, які пропонують гарні, але не корисні проекти – завжди виступає на користь практичності, доцільності.

Прихильник поступового, але неухильного просування вперед. Різких змін не любить. Лейтмотив його діяльності – стабільність.

Про таку людину кажуть: «за ним, як за кам'яною стіною». Консервативний у поглядах на сім'ю, особливо чоловіки. За звичай є прихильником розподілу обов'язків.

13.3. Особливості поведінки.

Найхарактерніша особливість поведінки, яка дозволяє ідентифікувати даний соціотип, – емоційність, твердість, непоступливість, а також спалахи ярості, що періодично повторюються тоді, коли критикують його способи роботи, повчають. Особливо не терпить, якщо критикують некомпетентні люди, які самі цим не займаються. У такі хвилини може кидати усе, що підпадає під руку, бити посуд. Виходячи із себе, кричить на того, хто критикує, вказує на його власні недоліки, не соромлячись у виразах. Такі ж холеричні спалахи бувають, коли у нього щось не виходить у конкретних справах.

Постійно активний, зайнятий конкретною справою, практичний, трудолюбивий. Для нього характерна дуже висока працездатність (не залежно від настрою). Дуже не любить, коли його відволікають від роботи. Може працювати багато годин на добу. Невизначеність будь-якого роду та нестабільність становища його дратують.

Проте, періодично потребує розслаблення. Може просто повалятися на дивані, подивитися телевізор, забуваючи про все. Але довго сидіти без діла не може. Не любить хворіти і лежати у ліжку.

Завжди приходить на допомогу, коли людям загрожує фізична небезпека. У такій ситуації діє сміливо і рішуче; ніколи цим не вихваляється.

До мети йде прямо, не лавірує. Якщо й намагається хитрувати, то його хитрощі легко прораховуються. Діє прямолінійно. Завдяки цьому, користується репутацією чесної людини.

Порядний, відкритий, скурпульозний, педантичний, практичний, прагматичний — гармонійна особистість.

Не терпить хитрощів, омани, підлогу, прогулів, лінощів, розхлябаності. Не любить легковажності, пустих фантазій та справ, що не приносять користі. Засуджує нелогічні вчинки, любить у всьому ясність, чіткість, не прощає необов'язковості.

Понад усе цінує добротність і якість, бореться за них. Застряючи у виробничих справах, відчуває ускладнення у зв'язку із виконанням завдань у визначений термін, що важко переживає.

Консервативний прихильник традицій, наглядач звичаїв: любить усталені добрі традиції та порядки. Із ускладненнями сприймає нові віяння моди. Власні звички і переконання не змінює.

Гурман, періодично влаштовує товариські застілля, любить коштовні та красиві речі. Відпочиває так же добре, як і працює.

Логічний підтип належить до продуктивного напрямку: прагне об'єднати у своїх руках весь цикл виробництва. У сфері виробництва прагне відповідності продукту, любить милуватися тим, що зроблено, підкреслюючи переваги створеного продукту. Добрий працівник, добре ерудований у своїй сфері діяльності, тому некомпетентності не терпітиме. Працює «на знос», вважаючи, що лише у такий спосіб можна вимагати того ж саме від інших. За звичай чітко формулює поставлене завдання. Проте, у судженнях може бути доволі різким.

Сенсорний підтип любить пов'язувати різні елементи: добре відчуває проміжні області виробництва. Він розкутіший, комунікабельніший, емоційніший і контактніший. Часто гостинний, любить комфорт і затишок, відпочинок на природі.

13.4. Основні функції (формула типа).

Найсильнішою функцією є ділова логіка, яка обумовлює його діловий, конкретно-логічний і практичний розум, примушує наполегливо, до дрібниць, пропрацьовувати, враховувати деталі справи. У будь-якій ідеї найголовніше – її практичність, доцільність і корисність. Дуже працездатний, справжній трудівник. Борець за якість, надійність та продуктивність праці. Завжди вишукує сміливе, нестандартне технологічне рішення; має схильність до раціоналізаторства. Вміло експлуатує техніку. Передбачає, як краще використати наявні ресурси. Робить заготівлі. З позиції господаря – економний та ретельний. Вчить інших, як жити з розумом, щоб марно не витрачати свої здібності.

Друга функція – сенсорика відчуттів, що примушує його завжди бути підтягнутим, охайним, надавати великого значення фізичному стану. Дуже піклується про інших, допомагає не словом, а справою; близьким забезпечує статок і комфортні умови проживання. Із задоволенням робить подарунки, сюрпризи. Відпочиває так же добре, як і працює. Любить святкові застілля, багату їжу, сам смачно готує. Виглядає охайно (суворий діловий костюм чи класичний стиль одягу), у тому числі взуття; проте, нову річ одразу ніколи не одягне – буде берегти її для відповідного випадку. Складно переносить недомагання, запускає хвороби. Інших лікує більш охоче, ніж самого себе; йому важливо встановити причини поганого самопочуття.

Рольова функція – етика емоцій – робить представника цього соціотипу сухувато-ввічливим та підкреслено-коректним, аж до деякої церемонності. Не любить красивих слів та компліментів, але під час спілкування прагне проявляти доброзичливість і гумор, демонструє добре ставлення, позитивні емоції. Проте, вони у нього дещо різкуваті. Дуже гарячкує у суперечках. Йому притаманні і спалахи люті (коли він волатиме та кидатиме предмети). У таких випадках, коли його захоплюють емоції, до думки інших не прислуховується, вперто наполягає на своєму. Ніколи не визнає, що був не правий. Однак, якщо бути стриманим і не піддаватися його тиску, стає уважним. Вміє зусиллям волі підкорити собі емоційне збудження. Дуже не любить, коли втручаються у його справи, примушують перероблювати роботу, – у такі хвилини може спалахнути, різко розвернутися і піти.

Больова точка – інтуїція часу – не дає йому можливості добре орієнтуватися у часі. Людина сьогодення, що наче втрачається у часі; при цьому дуже ображається, коли інші не дотримуються термінів, поставлених ним самим. Ставлення визначає за вмінням тримати своє слово, вчасно попереджати про наміри, бути пунктуальним. Цінує тих, хто не жалкує для нього часу. До усього готується завчасно, тому будь-які зміни планів, що терміново виникли без попередження, виводять його із стану рівноваги. Надає перевагу руху вперед «по прямій». Потребує гарантованого майбутнього, передбачуваності подій; не любить радикальних змін, різких змін курсу. Погано передбачає небезпеки. Не любить відповідати на запитання: «що буде завтра?» чи «коли ти це зробиш?» тощо. Поважає усталені часом звичаї та традиції. Однак намагається рухатись у ногу з часом – чіплятися за старе не буде.

Сугестивна функція – етика відносин – примушує його намагатися суворо дотримуватись етичних норм у групі. Для нього дуже важлива репутація «порядної людини». Потребує глибоких, міцних людських відносин. Стійкий в особистих вподобаннях; для тих, хто відгукується на його симпатії, зробить набагато більше, ніж вони очікують. Його самопочуття залежить від психологічної атмосфери, що склалася навколо нього:

якщо навколо нього панує ворожнеча, люди не довіряють один одному, то його стан здоров'я сильно погіршується. Проте, зійтися з ним не легко (через його високі вимоги). Полюбляє тривалі душевні розмови, розповіді про способи проводження часу. Не зважаючи на зовнішню різкість, у душі дуже сентиментальний.

Завдяки шостій функції – інтуїції можливостей – є прихильником поступового, проте постійного руху вперед. Не може жити безцільно, не маючи перед собою чіткої перспективи. Якщо відчуває, що заплановане, в принципі, можливе, то з ентузіазмом і завзяттям виконуватиме завдання. Досягнення кожного проміжного результату його надихає, народжує бажання пройти всю дистанцію. Його творчі здібності підвищуються при гарному настрої. Особливо надихається, якщо потрібно довести власні здібності. Азартний; любить змагання, ігри, динамічні види спорту. Коли втрачає орієнтацію, попадає у безвихідь, дуже нервує, падає духом. У такій ситуації потребує поради, спокійного підтвердження чи коригування кінцевої мети.

Сьома функція – структурна логіка – дозволяє прислухатися до глобальних теорій, проте доти, доки вони не здаватимуться йому занадто нереальними. Тоді він засудить такий проект. Перш, ніж почати щось серйозне, відшукає і збере всю інформацію, що стосується суті справи. Не може діяти безсистемно і наосліп. Бореться з недисциплінованістю, хитрощами, спробами обману, порушеннями норм і правил, – не може у хаосі і безладі. Сам демонструє приклад зібраності й організованості, проте на інших у нього не вистачає сил. Критичний в оцінці результатів власної праці та праці інших. Власне несприятливе ставлення виказує прямо. Йому складно пояснити технологію якої-небудь дії. Болючою точкою є системно-аналітичне мислення. Надає перевагу не інструкціям, а методу «роби як я». Від слів прагне якнайшвидше перейти до справи.

За восьмою функцією – вольовою сенсорикою – завжди має власну думку з будь-якого питання. Всі сили вкладає у справу, сильно концентрується на предметі праці. Вміє примусити людей працювати. Для нього властиве відчуття господаря. Не дозволить керувати на «своїй» території. Відчуває велику відповідальність за колегу, партнера, і без зайвих слів приходить йому на допомогу. Ніколи не використовує силу для пригнічення, приниження, або захоплення влади. Силу, якою його наділила природа, спрямовує на корисні справи, безперебійне управління технологічними процесами. Не терпить ледацюг. Різні хобі та розваги його мало цікавлять.

13.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно пояснювати йому корисність, практичність і доцільність справи, її перспективність для покращення добробуту і порядку. Не можна спричиняти грубого тиску, критикувати його роботу, -адже такі зусилля залишаться безрезультатними. У розмовах, у разі застосування гумору, потрібно унебезпечити виникнення жартів, що зачіпають його особистість, адже можуть бути сприйняті неправильно.

б) Ефективними засобами стимулювання є: ввічливе, тактовне ставлення, м'яке звернення зі щирою та незмінною добротою та терпимістю, задоволення його природних бажань, надання емоційного розвантаження (навіть, через творчі та мистецькі заходи) та забезпечення потрібними ресурсами. Як спеціаліст може реалізуватися лише в обстановці доброзичливості, інакше може залишити компанію, навіть не зважаючи на різні переваги, навіть матеріальні.

в) Потрібно вчити такого працівника обов'язковості, працелюбству, витримці та самовладанню, пояснюючи, що запальність – ознака слабкості. Потрібно привчати робити головну частину роботи на початку, щоб встигнути у визначений термін і не нервувати. Якщо визначені засоби не допомагатимуть, потрібно пробуджувати у ньому

совість і відчуття обов'язку, використовуючи його гордість і самолюбство, виказавши сумніви, що він виконає певне завдання краще за іншого.

г) Сильними сторонами працівника цього соціотипу є сміливість, рішучість, висока активність, працездатність, дієвість, практичність, прогресивна наполегливість, відповідальність, розвинуте почуття обов'язку, відповідальності за доручену ділянку роботи, гарні організаторські здібності. Надійний, побоюється підвести інших. Любить добротність, обґрунтованість, пунктуальність. Він – той, кого часто називають майстром на всі руки, найбільший з усіх трудоголік. Дуже прагматичний: вчинки людей оцінює з точки зору їх корисності. Ощадливо і раціонально витрачає наявні ресурси; цінує час, не витрачає його марно. Любить у всьому порядок; намагається все спланувати на перед та марно не ризикувати.

д) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є невміння визнавати свої помилки, йти на компроміси; несприйняття критики, навіть у жартівливій формі. Йому не вистачає м' якості та дипломатичності у відносинах з людьми: погані манери при спілкуванні, надмірна різкість у критичних оцінках, засудження неякісної, нечесної роботи, примноження людських недоліків. Йому складно гнучко змінювати свою поведінку відповідно до ситуації. Від нього не можна очікувати генерації нестандартних ідей. Стресонестійкий, невитривалий і нехолоднокровний, особливо в екстремальних ситуаціях та за умов невизначеності. Надмірна консервативність у звичках і смаках. Обтяжується очікуванням якої-небудь події. Занурюючись у деталі, може не встигнути виконати завдання у визначений термін (що сам сприймає хворобливо). Водночас не терпить, коли його підганяють чи просто відволікають від роботи. Може неочікувано рознервуватися, зірватися, проявити різкість та нетерпимість.

13.6. Сфера діяльності / рід професій: управлінська діяльність, де потрібно керувати іншими людьми і координувати їх діяльність (за умов стабільності ситуації та законів) – від науки й освіти до медицини; адміністрування, розпорядництво; особливо виробництво; технічний секретар з розпорядницькими функціями у фірмах; технічний директор, конструкторство, винахідництво і раціоналізаторство; будівництво; супровід технічного процесу (ремонт та експлуатація техніки); сільське господарство, фермерство; економіст, працівник кредитних відділів банків; юриспунденція; правоохоронні органи; військова справа. Логічний підтип добре може реалізуватися за умов стабільного ринку, зокрема у транспортній галузі, в армії. Сенсорний підтип – у торгівлі, менеджменті, технічному директораті, розпорядництві.

13.7. Характеристика, як керівника: керівник-організатор.

Природжений керівник для будь-якої сфери діяльності, особливо для виробництва. Гарний керуючий. У особистих прагненнях прагне обійняти найвищий щабель організаційної ієрархії, яку схильний суворо дотримувати. Чудово розбирається у тонкощах бюрократичної машини та примушує її працювати на себе у повну міру.

Краще вирішує тактичні задачі. Бачить ситуацію реалістично, випрацьовує такий план дій, який робить можливим вирішення не лише поточного завдання, але й забезпечує можливість розв'язання подібних завдань, що зможуть виникнути у майбутньому. Саме завдяки умінню аналізувати конкретну ситуацію та встановлювати її зв'язок із загальним цілим, випрацьовувати чітку програму дій і розписувати все по пунктах, визнається високопрофесійним керівником.

Специфікою його керівництва є: дотримання інструкцій, заперечення і відсутність жодних відхилень, безкомпромісність, жорстка регламентація, ввічливість у поєднанні з неприхильністю, чіткий розрахунок. Все, що ним зроблено, має гарні гарантії.

Вміє відлагодити та правильно організувати виробничий процес, здатний координувати діяльність різних людей та підрозділів, об'єктивно оцінювати ситуацію та приймати практичні рішення (але не маючи достатньої кількості фактів, прийняття рішення відкладатиме). Має успіх у всьому, за що береться. Діловий лідер у системі, що організована ієрархічно. Лідерські якості від природи дуже гарні, але проявляти їх без необхідності не буде.

Відповідає корпоративним нормам: бути вірним, надійним, таким, якого поважають, володіти чеснотами, одягатися належним чином.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на об'єктивні критерії.

Намагається створити всі умови для злагодженої роботи. Форма ділової активності орієнтована на усунення перепон і дискомфорту у виробничій діяльності підлеглих.

Система взаємодії з підлеглими передбачає контроль і видачу вказівок. До думки підлеглих не дуже прислуховується. Демонструє співробітницький тип поведінки з елементами конкуруючого стиля.

Результати виробництва цінує вище за відносини. Уникає робити компліменти, хвалити за гарну роботу – вважає це нормою. Прихильник суворості (не любить говорити про розваги). Часто фіксує увагу лише на помилках і прорахунках, адже вважає, якщо робота йде за графіком, то й розмовляти немає про що. Може проявляти владність і вимогливість.

Дотримуючись встановлених правил поведінки, підкресленої відповідальності, вимагає того ж і від підлеглих. Часто демонструє високу академічну успішність, що забезпечує йому відповідні дипломи, які він сам цінує дуже високо і вимагає того самого від оточуючих.

Ставлення до етичних норм: вважає, що управлінські рішення мають спиратися на чіткі закони і прийняті «правила гри». Для нього суспільні норми поєднують у собі принципи, за якими повинен жити кожний.

Стратегія: повна свобода управління у рамках закону. Мотиви і мета: благі наміри, проте вплив рішень, що приймаються, на інших людей до розрахунку не приймається. Ставлення до закону: перевага надається букві закону.

13.8. Девізи: «Мій будинок – моя фортеця»; «Світом править праця»; «Керівництво підприємством з добре відлагодженим механізмом дії»; прагнення «загнати все у систему»; «Калькуляція ризику і допуск можливостей»; «Чітко прораховані логічні визначення на основі скурпульозного аналізу великого банку даних».

Крім того, відносяться:

- вчені: Леонардо да Вінчі, Томас Алва Едісон, Руаль Амундсен;
- можновладці і політики: Гаррі Трумен, Джон Д. Рокфеллер, Маргарет Тетчер;
- розвідники: Ріхард Зорге, Кім Філбі;
- театральний педагог Костянтин Станіславський;
- актори: Марлен Дитріх, Софі Лорен, Барбара Брильська, Шерон Стоун, Сильвестр Сталлоне, Людмила Гурченко, Людмила Чурсіна, Віра Алентова, Барбара Стенвік;
- співаки: Мадонна, Доллі Партон;
- письменники: Чарльз Діккенс, Артур Конан Дойл, Еріх Марія Ремарк, Ромен Роллан, Борис Пастернак, Михайло Булгаков.

15.3.14. Соціотип «Достоєвський»

14. Етико-інтуїтивний інтроверт (╚▲, EII, INFI) – ***«Достоєвський»*** (або, часом «Доктор Ватсон»).

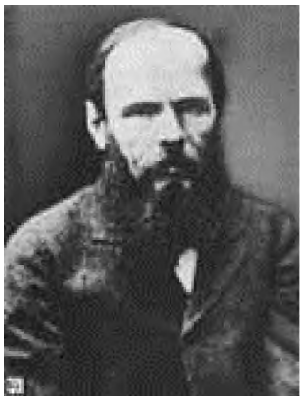


Рис. 15.15. Соціотип «Достоєвський»

Характерні риси типу:

14.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: у представника цього соціотипу з посиленою етичною компонентою, як правило, тонка, аскетична фігура. Різкі, дуже рухливі рухи. Коли ж посилена інтуїція, то фігура буває повною, розпливчастою, а рухи – неакуратними. У цьому випадку риси обличчя також відхиляються від канонічного зразка.
- обличчя: найнадійніший напрямок, який дозволяє ідентифікувати цей соціотип, – безстрашне обличчя, за звичай правильної овальної форми, класичні риси якого нагадують образи святих або мучеників з ікон: прямий довгастий ніс, що не відступає далеко від площини обличчя.
- невербальні компоненти: на обличчі нібито лежить печатка страждання. Ніколи не показує бурхливих приємних емоцій, може тільки усміхатися. На відстані на обличчі написаний нібито німий докір усьому грішному, що відбувається довкола. Те ж саме відчувається в інтонації. Під час пересування ноги високо над землею не піднімає, пересувається паралельно підлозі. Через дрібний крок пересування виходить повільним.
- манера одягу: в одязі спостерігаються крайнощі. З одного боку, він не бажає відрізнятися, віддає перевагу скромному, неяскравому, але зі смаком, одягу (характерно для етичного підтипу). З іншого боку, може одягатися згідно моді, навіть, дуже яскраво, як папуга (характерно для інтуїтивного підтипу).

14.2. Манера спілкування.

Любить спочатку спостерігати за людьми, оцінюючи стосунки, і лише потім вступати у контакт, розпочинати спілкування – першими ініціативу не проявляє.

Найхарактерніша риса для розпізнання цього соціотипу за манерою спілкування – це його «сповідальність». Люди часто звертаються до нього за порадою та втіхою у тяжку хвилину свого життя, виливають душу. У свою чергу він ніколи не відштовхує людей, завжди готовий вислухати стільки, скільки потрібно, – доки людина не втішиться. При цьому із власним часом не рахується.

У всьому намагається розібратися об'єктивно, безпристрасно, відхиливши емоції. Після цього логічно підводить людину до необхідних висновків.

Представник з підсиленою етичною компонентою, через притаманну різкість, є «не придатним» для спілкування. Його моралізаторський тон, монотонний «церковний» голос «гасять» веселий настрій, налаштовують людей на мінорний тон, нібито примушуючи замислитися про все погане, що трапляється у цьому світі.

Через свою статичну позицію іноді сприймається сторонніми як людина, яка не спроможна жити як усі. Він дійсно зовсім не спроможний схитрувати, підстроїтися, зіграти необхідну по ситуації роль.

Дуже поетичний, любить метафори, володіє багатою уявою.

14.3. Особливості поведінки.

Головна особливість його поведінки – гуманізм, служіння суспільству, увага до людей, здатність прийти на допомогу. Особливо це стосується тих, хто потрапив у скрутне життєве становище. При чому його турбота проявляється не словом, а справою. Спрямовує власну енергію на покращення людського буття, яке він розглядає як необмежений простір можливостей, що наповнений нескінченними сенсами і значеннями. Його самовідданістю часто зловживають, адже йому складно відмовити людині у її проханні. Вислуховуючи інших, знімає їх емоційне напруження.

У нього добре виходить мирити людей, залишаючись при цьому об'єктивним. Він нібито стає між ворогуючими сторонами, підтримуючи добрі стосунки з обома, чим часто викликає на себе вогонь із двох сторін. Вважає, що будь-кого конфлікту можна уникнути, якщо зрозуміти позицію іншої сторони.

Не може давити на людей, кричати, проявляти агресивність, – сам негативно до того ставиться. Не акумулює у собі зла, прощає недоброзичливців і тих, хто образив. Найсильніше з його покарань – повне ігнорування людини; вперто не помічає її доти, доки вона не визнає своєї провини і не попросить вибачення. Викриваючи людські пороки, «оздоблює» їх тактовністю. Самостійно дати відсіч агресії чи експансії дати не може – у таких випадках або самоусувається, або підкорюється. З принципових для себе питань відстоює власну позицію до кінця.

Інша характерна риса поведінки – доброзичливість у виконанні конкретної роботи. Робить все старанно, із високою якістю. Проявляє старанність в опрацюванні будь-якої справи, аж до деталей. До всього готується завчасно, не визнаючи квапливості. Вміє розподіляти заходи у часі, виконати зобов'язання у визначений термін.

Дещо невпевнений у собі, скромний, недемонстративний і малоініціативний у суспільстві. Не любить вирізнятися, скриває емоції, рівний і стриманий у відносинах (відкритий лише з близькими людьми). Не любить гучних компліментів, юрби. Коли інші працюють, він теж працює разом із ними.

Любить спокійний розважливий ритм і спосіб життя. До всього намагається підготуватися вчасно. На нього завжди можна покластися. Душевний, лагідний, м'який, альтруїстичний, емпатичний, добрий, турботливий, природно співпереживає – біль кожного сприймає як власний. Здатний радіти радістю друзів. Не розуміє, коли люди відмовляють один одному у підтримці, дурять, підводять. Прагне гармонії людських взаємовідносин.

Негативно ставиться до авторитарності та насильства, – вважаючи їх брутальними і не достойними, – протиставляючи їм спокійну впертість та витримку. Уникаючи суперечок, які погано переносить, може поступитися, але своїх переконань не змінить. Не поступливий лише у питаннях моралі, не терпить несправедливості та зради, через які внутрішньо страждає.

До кінця стоятиме за тих, кому вважає себе зобов'язаним. Його відданість однодумцям носить доволі енергійний характер та вирізняється абсолютною щирістю.

Піддаваний враженням, ранимий; не виносить виду поранень і крові. Не може довго знаходитися у замкнутому приміщенні, не терпить самотності, але й своє товариство нікому не нав'язує.

Має найменшу з-поміж решти соціотипів енергетику, через що може часто хворіти. Тому йому потрібна медитація – по завершенню якої він зможе повернутися до ефективної діяльності.

Із задоволенням займається самоосвітою; любить дітей.

Вимагає чистоти і порядку; часто прибирає в домі, акуратно складає речі.

Інтуїтивному підтипу якнайкраще вдається мирити ворогуючі сторони, згладжувати ситуації, адже він добре відчуває людей. Одразу визначає, хто поділятиме його погляди, а хто ні. Любить бути у вузькому колі друзів і однодумців, обговорювати з ними нове у літературі, мистецтві, гуманітарні сфері. Вміє створити приємну обстановку в домі. Часто невпевнений у собі, буває «розкиданим».

Етичний підтип – «духовник», щиро релігійний чи дотримується певної етичної системи. Ненав'язливий, стриманий, буває аскетичним, суворим до себе та до інших за порушення моральних норм. Неініціативний, мало цікавиться тим, що не пов'язано з його переконаннями. У роботі повільний, скурпульозний. З ним можна поспілкуватися, «вилити» душу, отримати просту, але гідну пораду. Зовні – самозаглиблений; спостерігається внутрішнє напружене життя.

14.4. Основні функції (формула типа).

Сильна функція – етика відносин – робить представника цього соціотипу творцем людських відносин. Добре розрізняє стосунки, які складаються між людьми. Намагається усіх примирити, утішити ображених і віддати кожному частину своєї душі. Знає, хто з ким уживається. Ставлення до себе розрізняє гірше, тому страждає на надмірну довірливість. У людських відносинах для нього велике значення має чесність і порядність, тому зради не прощає, а з тими, хто його підвів, розвиває. Але якщо ворог щиро покаявся, то може його простити – наділений даром великодушності. Відрізняється люб'язністю та м'якістю у спілкування на далекій відстані. З усіма підтримує рівні, доброзичливі відносини. Гуманізм проявляє у справах, уникає декларацій і красивих слів. Співчуття, співпереживання, вміння зняти емоційне напруження – головні якості його характеру.

Через свою творчу функцію – інтуїцію можливостей – шанобливо ставиться до властивостей і талантів інших людей, сприяє їх розквіту, бачить їх застосування у майбутньому. Володіє талантом вихователя, оскільки розуміє, як саме потрібно розкривати можливості людей. Цінує дружній обмін думками, який створює атмосферу довіри та поваги до позиції іншого, підтримує взаєморозуміння у колективі. Орієнтується у найскладніших життєвих ситуаціях. Інші часто звертаються до нього для підтвердження можливості того, до чого вони прагнуть чи до чого боязно ставляться. Сам він любить самоосвіту, прагне до нового, незвичного – намагається відшукати взаємозв' язок між різними вченнями і теоріями, як правило, духовно-гуманітарного характеру. Якнайкраще розуміє вплив релігії на життя людей.

За рольовою функцією – структурною логікою – прагне бути неупередженим, об'єктивним у своїх прихильностях та антипатіях, проте того, хто завинив, може повністю ігнорувати. Вміє примусити себе бути дисциплінованим і старанним; працює без шуму та похвал. Добросовісний, суворо дотримується прийнятих на себе зобов'язань, хоча і повільний при виконанні роботи. Намагається об'єктивно, без емоцій, аналізую-

чи факти, розібратися у ситуації. Складні завдання вирішує завдяки великому запасу енергії, що має від природи. Проте, йому досить складно виказати своє розуміння проблеми аналітичною мовою. В офіційній обстановці виглядає стриманим; дуже не любить проявляти своє ставлення на людях.

Його больова точка – вольова сенсорика. Він не може сам проявляти агресію, давити на людей, примушувати їх робити щось не з їх волі, та не терпить агресії з боку інших, – різко відповідає на спроби впливати на нього примусом чи грубою силою. Поступливий, неконфліктний, проте стає дратівливим у спілкуванні з недоброзичливцями. Важко переносить брутальність, піддаваний враженням, ранимий. Хоча і дуже хвилюється в екстремальних ситуаціях, проте бере себе у руки та діє рішуче (особливо якщо зачеплені інтереси близьких йому людей). Хвиля переживань накатується вже тоді, коли небезпека позаду. Обирає у партнери тих, хто підштовхує його до активної діяльності, мобілізує.

Завдяки сугестивній функції – діловій логіці – із великою увагою ставиться до порад з відповідального виконання конкретної роботи, з детального опрацювання справи. Особистий приклад – найкращий спосіб його долучення до справи. Не може сидіти, склавши руки, коли інші працюють. Від комфортної, добре організованої праці отримує справжнє задоволення. Подобається, коли інші допомагають раціонально облаштувати робоче місце та звільнитися від марного витрачання зусиль. Швидко вникає у суть справи, не потребує тривалих роз’яснень та інструктажу; потрібну інформацію розшукує самостійно. Має схильність затримуватись на роботі.

Шоста функція – сенсорика відчуттів. Потребує забезпечення комфорту, живе згідно смаків іншої людини, прихильник всього гарного. У своїх прагненнях несміливий, – покладається на партнера. Настрій сильно залежить від фізичного стану – під час хвороби чи відчуття незручності піддаваний песимізму та поганому настрою. У свою чергу відчуває потребу піклуватися про слабких і хворих, – проте вимагає визнання цих вчинків, інакше може образитися, хоча нічого і не скаже. Почувається комфортно у невеличких, теплих компаніях, настроями всередині яких опікується. Критично ставиться до своєї зовнішності, але, хоча й потребує її схвалення, не любить порад щодо того, що йому надягти чи як виглядати.

Сьома функція – етика емоцій – дозволяє прилаштуватися до почуттів іншої людини, не випинаючи при цьому власні емоції. Складає враження замкненої чи, навіть, нечуттєвої людини, хоча у душі – океан сильних переживань. Вміє вислухати людину, поспівчувати, зняти з неї емоційну напругу; власні занепокоєння довіряє лише дуже близьким людям. Глибоко переживає негативні, драматичні події у житті оточуючих, навіть, якщо вони його безпосередньо не стосуються. Краще за інших передчуває назрівання конфліктів, звертає увагу на негативні емоції людей, засуджує їх, проте сам унебезпечити не може. Внутрішньо доволі емоційно напружена і нервова людина; хоча і вміє контролювати емоції, проте періодично потребує емоційної розрядки. Якщо відчує, що близькі люди говорять неправду, стає егоїстичним, байдужим – зривається у спілкуванні з ними.

Восьма функція – інтуїція часу – примушує представника цього соціотипу не рахуватися із своїм власним часом для допомоги партнеру. Тактовно нарає поради щодо завчасної підготовки справи. В цілому, живе і працює розмірено – не любить відставання чи забігання наперед. Складно перелаштовується на робочий режим. Дуже пунктуальний, не визнає марного витрачання часу, не буде чекати на необов’язкову людину. Не жаліє часу для роботи, яку виконуватиме у точно визначений термін. Працю оцінює за кількістю витраченого часу. Трудову діяльність завжди відокремлює від розваг. Вміє

розрахувати, скільки на кого слід витратити часу. Не любить людей, що забагато говорять та віддають сили марному обговоренню проблем, що не стосуються справи. Сам не стане відривати людей від роботи «пустими» запитаннями.

14.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно слідкувати за тим, щоб він займався лише потрібною справою, – потрібно направляти його, вказувати що і навіщо робити, а що можна відкласти. Приклад керівника – найкращий у цьому питанні. Потрібно швидко розвіювати будь-які його сумніви. Не будуть зайвими поради і щодо «офісності» одягу – який він має бути, щоб пасувати саме йому.

б) Ефективними засобами стимулювання є: похвала за проявлені здібності, обов'язковість, виконавчу дисципліну, турботу і увагу (бажано наодинці); надання путівки на відпочинок, сприяння його активному відпочинку та комунікаціям. Стимулюванням до праці є попередження про ймовірну зміну ставлення, не довіру до нього з боку безпосереднього керівництва і оточуючих за умови прояву ним пасивності, не дотримання даного слова; за інших умов, в тому числі за активної роботи у команді, заслужить повагу та любов. Потрібно закликати до його совісті та почуття обов'язку, щоб брався і робив необхідну, нехай навіть нецікаву, справу.

в) Сильними сторонами працівника цього соціотипу є гарне розуміння людської природи, людських взаємовідносин, чуйність і увага до людей. З усіма членами колективу прагне підтримувати рівні, доброзичливі відносини; має миротворчий характер, завжди готовий прийти на допомогу іншим, вміє об'єктивно примирювати сторони, які дискутують. Демонструє працездатність, дисциплінованість, акуратність, активну роботу, хоча й має схильність до повільності (для її виконання потребує детальних інструкцій). Дотримується порядку. Раціональний, прагне відшукати істину, вірний внутрішнім ідеалам. Добре бачить альтернативи та упущення у нових починаннях.

г) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є нестача рішучості, ініціативності й упевненості у собі, надмірна старанність і деталізація при плануванні, проте здатний примусити себе зробити більше, якщо від нього цього чекатимуть. Його добротою здатні зловживати, адже він не в змозі відмовити колезі, відтак вимушений поєднувати дотримання розкладу з піклуванням про потреби оточуючих. Може проводити у думках цілий день. Якщо виявиться, що якийсь з його ідеалів нездійсненний – може впасти у глибоку депресію, зануритись у себе. Також, глибоко переживає будь-яку подію чи зауваження, навіть якщо його безпосередньо не стосується, адже часто вважає себе відповідальним за все в офісі, перебуваючи на межі нервового зриву.

14.6. Сфера діяльності / рід професій: гуманітарно-теоретична, культура, література і літературознавство; психотерапія (особливо діагностика), дитяча психологія; гуманітарна освіта; викладання; журналістика; нормування праці. Інтуїтивний підтип якнайбільше прагне гуманітарної діяльності, але може працювати й у сфері сервісу, в дитячих дошкільних закладах. Добре реалізується у медицині (педіатрії), педагогіці.

14.7. Характеристика, як керівника: керівник-вихователь.

Краще вирішує стратегічні задачі. Володіє високим ступенем прозорливості і проникливості, розумовими здібностями. Володіє потужно розвинутою інтуїцією, але завдяки раціональності, має спрямованість у минуле, тому може дати детальний аналіз минулих ситуацій, характерів, відносин, детальний опис всього.

Не схильний до лідерства; у деяких випадках може взяти на себе функції фронтального лідера, що надихає. Твердий характер і здатність зрозуміти діють на підлеглих надихаюче – виступають ефективної рушійної сили.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на особистісний чинник. Форма ділової активності орієнтована на передбачення і завчасну обережність.

Система взаємодії з колегами і підлеглими базована на взаємному визнанні ціннісних установок, що виключають вольовий тиск. Поважає ієрархію управління.

Досягає значних результатів за рахунок виявлення і культивування потенційних можливостей членів колективу. Заохочують і стимулюють самонавчання підлеглих.

Характеризується компромісним стилем поведінки.

Ставлення до етичних норм: управління суворо узгоджується із загальноприйнятими етичними і професійними нормами поведінки.

Стратегія: орієнтація на тверді етичні норми; обминання конфліктних ситуацій. Мотиви і мета: доброзичливі; успішність у межах етичних норм. Ставлення до закону: ділова активність виключно у рамках закону.

14.8. Девізи: «Світом керує доброта»; «Чужого горя не буває», але «Біль, якого не видно, не існує»; «Нічого не можна сприймати на віру»; «Краса врятує світ»; «Нехай на землі буде мир і цей мир розпочнеться з мене».

Крім того, відносяться:

- вчені: Томас Едісон;
- можновладець і політик Джиммі Картер;
- гуманісти: Мати Тереза, Мартін Лютер Кінг молодший;
- письменники: Федір Достоєвський, Тарас Шевченко, Микола Лєсков, Костянтин Паустовський, Олександр Солженицин;
- автор віршованих творів Роберт Бернс;
- художники: Дієго Веласкес, Вінсент ван Гог, Едгар Дега;
- актори: Мерилін Монро, Річард Гір, Вивьєн Лі, Дольф Лунґрен, Керрі Фішер, Шон Корнері, Том Селлек, Біллі Крістал, Юрій Соломін, Наталя Белохвостікова, Андрій М’ягков;
- шоу-вумен Опра Вінфрі.

15.3.15. Соціотип «Гекслі»

15. Інтуїтивно-етичний екстраверт (▲ ⅃, IEE, ENFP) – ***«Гесклі».***

Рис. 15.16. Соціотип «Гекслі»

Характерні риси типу:

15.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: у представника етичного підтипу в усьому образі видно африканське походження, в жилах якого тече гаряча кров південних пращурів. У представника інтуїтивного підтипу фігура подовжена, струнка, довгов'яза.
- обличчя: яскраво виражених рис обличчя не має. У етичного підтипу риси обличчя частіше пропорційні й округлі, «рухливі» очі. Іноді зустрічаються величезні губи африканського типу. Проте рідко зустрічаються виступаючі вперед, далекі від площі обличчя носи. У інтуїтивного підтипу на обличчі написано здивування, саме обличчя трохи піднято вгору.
- невербальні компоненти: якщо підсилена етична компонента, то рухи і пересування швидкі та переривчасті – грайливість, яка сприймається дуже природно. При цьому руки рухаються повільно. Якщо ж підсилена інтуїтивна компонента, то рухи стримані і спокійні, без ривків. Під час руху носки ніг спрямовані назовні, що підсилює уяву ірраціональності руху.
- манера одягу: виразний стиль одягу. Завжди присутня легка незавершеність, не суворість. Це – романтичний стиль, повільний і легкий. В одязі, як і в усьому образі, присутня деяка карнавальність чи театралізованість.

15.2. Манера спілкування.

Дуже легко ідентифікувати даний соціотип за манерою спілкування – мистецтвом спілкування володіє повною мірою.

Говорить своєрідно, без запинок, приємне і легко. Якщо мова йде про чоловіка, то він характеризується м'якими манерами, вмінням робити компліменти, навіть, акуратно залицятися. Через що, особливо якщо підсилена етична компонента, сприймається іншими як легковажний. Проте, може неочікувано рішуче дати відсіч, іноді до рукоприкладства, відстоюючи власні переконання чи інтереси близьких (якщо справа набуває серйозного оберту).

Для манери спілкування характерна емоційність. Підмічає переваги інших та охоче робить компліменти. Вміє знайти підхід практично до будь-якої людини. Дуже корисний у спілкуванні, гарний співрозмовник, що тяжіє до здатних і неординарних осіб.

По-дитячому безпосередній, відкритий і прямолінійний. Досить витриманий і нетерплячий, дивує інших своєю оригінальністю, щирістю, доброзичливістю, простотою, розташовує до довіри. Не заздрісний, радіє успіхам інших, щедрий.

Всі контакти будує за принципом «приємно – неприємно».

Образливий і ранимий, але швидко відходить, не злопам'ятний.

Надихає, допомагає людям своїми порадами про те, як вийти зі складного становища. Дає надію фразами типу: «Все буде гарно», «Все ще попереду», «Немає безвихідних становищ», тощо.

Іншим така манера спілкування може здаватися поверховою.

Однак, з іншого боку, саме завдяки тому, що не перевантажує себе глибоким вивченням деталей, здатний легко засвоювати нові області знань, виділяючи найцікавіше у привабливій для нього сфері.

Через свій потяг до гарного життя представник цього соціотипу дуже часто мешкає у великих містах, де багато можливостей для безтурботного проведення часу та розваг.

15.3. Особливості поведінки.

Найхарактерніша риса поведінки – вміння зібрати навколо себе коло близьких знайомих, у центрі уваги якого знаходитиметься. При чому необхідні взаємовідносини у цьому колі формуватиме ненав'язливо, м'яко, із почуттям такту.

Дуже проникливий, добре розуміється на мотивах вчинків людей, може передбачити розвиток їх відносин у майбутньому. Цінує точкою зору людей, які його оточують. Активно відстоює їх, якщо хтось ставить під сумніви їхні здібності, принижує.

Характерна вольова мобілізація в екстремальних ситуаціях. Коли навколо паніка, він активізується, стає сміливим, рішучим, працездатним; якщо поряд не знаходиться більш вольової людини, то може взяти ініціативу у свої руки. За звичних умов дуже безладний, розхлябаний, емоційний, непосидючий, хоча й може спонтанно проявляти та вдавати вольову, наполегливу людину, – але це лише роль, адже вольові зусилля його втомлюють. Йому не дається виконання монотонної роботи.

Глибоке опрацювання конкретних питань для нього сумне. Від рутини він стомлюється. Коли пізнає найцікавіше в одній сфері, то переключається на іншу, часто змінюючи інтереси. Оптимістичний, винахідливий, допитливий, цікавиться всім новим і незвичним, великий фантазер.

Виключно суб’єктивний в оцінках людей і подій. Заперечує «суху» логіку. Тверезий, логічний підхід для нього практично закритий.

Противник шаблонних підходів і суворої дисципліни. Погано оформлює документацію: звіти, довідки, таблиці. Не може чітко спланувати всі заходи, через що часто не встигає до визначеного терміну.

Ентузіаст, високодуховна особистість, винахідливий, з уявою. Вміє робити практично все, що йому цікаво. Швидко вирішує особисті ускладнення.

Постійно шукає у житті гармонію, перш за все – гармонію людських відносин. Проте, у пошуках ідеалу може відриватися від реальності; часом, сентиментальний, інфантильний.

Дуже слідкує за своїм зовнішнім виглядом. Кожного разу приводить себе у порядок, як при виході на сцену.

У поведінці схильний до авантюризму, екстравагантних вчинків, необдуманих дій, експромту. Під впливом бажання може сісти на потяг та поїхати у невідомому напрямку з однією метою – розвіятися.

Любить витратити деяку суму грошей на свої потреби. Здатний діяти «на показ». Часто вважає своїм призначенням «гарне життя», не ускладнене сумними повсякденними турботами. Не приділяє належної уваги самообслуговуванню, здоров’ю. З віком це, звичайно, може зникнути.

Малопрактичний, але цінує практичність в інших. Володіє значним творчим потенціалом.

Інтуїтивний підтип любить «акумулювати» різні події, інформацію. Дуже комунікабельний, рухливий, виступає ініціатором багатьох справ. Проте вирізняється значною непосидючістю та мінливістю. Людина дуже творча, але буває «розкидана» і недисциплінована. Здатний виказати своє невдоволення керівництву, не рахуючись із субординацією.

Етичний підтип прагне давати поради, тяжіє до психоаналізу, при цьому робить ставку на прояв у людях позитивних якостей. Бачить у людях скриті тяжіння і прив’язаності, віддає превагу роботі на короткій психологічній відстані. Може постояти за інших, а за себе – складно.

15.4. Основні функції (формула типа).

Сильною функцією є інтуїція можливостей – вміння зрозуміти сутність і перспективу розвитку справи. Володіє чудовою інтуїцією на людей, добре розбирається в їх можливостях, допомагає творчо їх розвинути. За окремими фразами, інтонацією, мімікою, особливостями вчинків відтворює внутрішню мотивацію людини, – легко визна-

чає, чого вона добивається. Уміє винагороджувати і надихати людей. Швидко вчиться, адже вміє ухопити сутність проблеми. Пропонує різні варіанти вирішення однієї й тієї ж проблеми. Ініціативний, дещо інтелектуально впертий. Має добре розвинуту фантазію: вигадує історії, будує образи, захоплюючі сюжети. Не може виконувати одноманітну роботу – повторюваність, що породжує сум, його сильно пригнічує.

Творча функція – етика відносин – робить його неперевершеним «дипломатом» у налагодженні відносин, адже якнайкраще розбирається в логіці людських відносин. Вміє визначати причини ускладнень і розбратів, згладжувати конфліктні ситуації, робити приємне людям. Йому легше зберегти відлагоджені відносини, ніж поновити ті, що розірвалися. Чутко реагує на антипатії. Приємний і комунікабельний. За умови наявності інтересу, зуміє побудувати систему відносин з будь-якою людиною. Розуміє, з ким і на якій відстані потрібно спілкуватися (хоча й не завжди витримує її). Знає, що потрібно робити, щоб підтримувати у колективі сприятливий психологічний клімат. Радить, як спілкуватися з людиною, щоб стати їй необхідною.

Вольова сенсорика примушує його періодично у складних ситуаціях вдавати із себе вольову і дієву особу, яка «все бере на себе» та діє досить рішуче. Дає відсіч будь-яким посяганням – не може не відповісти на спроби диктату, вольовий натиск. Не боїться виступити проти сили, що переважає. Може звернутися до керівника будь-якого рівня та вимагати вирішення свого питання. Дуже незалежний сам і не стане примушувати кого-небудь іншого. Йому часто не вистачає волі, щоб взяти себе у руки і виконувати те, що назріло. Має звичку першим зачепити суперника, а потім, вступивши у суперечку, активно відстоювати свою думку. Страждає через свою нестриманість.

Його больова точка – структурна логіка – не терпить критику своєї нелогічної поведінки, необміркованих вчинків та невміння розібратися у складних абстрактних системах. Не може ефективно працювати у рамках жорсткої системи із багатьма обмеженнями. Дуже не любить, коли контролюють систему його відносин з оточуючими. Не стане занурюватись у подробиці якої-небудь інформації, намагається зрозуміти лише загальний напрямок. Через невміння дослухати людину до кінця залишає враження непорозуміння. Припускається суб’єктивних помилок у формулюванні логічних висновків і прийнятті рішень. Ігнорує ту сторону фактичного становища, яка суперечить його власним уявленням. Складно дається робота розрахунково-оформлювального характеру.

Переконуваний за сенсорикою відчуттів, тобто з питань, що пов’язані з красою, фізичним комфортом, здоров’ям та зовнішнім виглядом – своїм і партнера. По справжньому розслаблюється лише у повністю комфортній обстановці, коли можна почуватися як дома і не турбуватися про наслідки. Любить, коли його оточують затишком і конкретною опікою – сам про себе піклується мало, фізичний і моральний дискомфорт сильно підривають його здоров’я. Значну роль у його житті відіграє задоволення. Дуже потребує багато приємних відчуттів. Через своє прагнення до розваг часто складає враження безтурботного, поверхневого. Шукає легкого шляху існування.

Шоста функція – ділова логіка. Для нього характерно, щоб партнер піклувався про виконання щоденних рутинних справ, опрацьовував за нього всі деталі, доводив розпочату справу до кінця. Його настрій напряму залежить від характеру виконуваної роботи (за цією ж причиною не схильний до регулярного ведення побуту і домашнього господарства). Має схильність до авантюризму – любить потрапляти у незвичайні ситуації, робити неочікувані вчинки, таким чином повертаючи смак до життя. Не притаманні прагматичність і обачність, – якщо щось організовує, то робить це не заради прибутку, а заради задоволення. Найкраща винагорода за його працю – відчуття захоплення і по-

зитивні емоції. Вагоме місце у його житті займає гра – поєднання приємного з корисним; прагне роботу чи процес навчання перевести в ігрову форму.

За сьомою функцією – інтуїцією часу – досить спокійно погоджується із партнером з питань, що стосуються своєчасності, доки це не входить у суперечність з його перспективними ідеями. Для нього важливо відслідковувати неперервний розвиток подій. Прагне контролювати витрати часу оточуючими, не терпить людей, які діють неоперативно чи віднімають дорогоцінний час. Проте своїм часом якнайкраще управляти не вміє, схильний до частих спізнень. Розповідаючи про що-небудь, слідує своїм асоціаціям, викладає інформацію некомпактно (а тому і не вкладається у відведений час). Без надії та позитивних змін у нього опускаються руки. Довірливо ставиться до нашвидкуруч зроблених обіцянок, хоча й розуміє, що для серйозних змін потрібен час, – сам же тривалим очікуванням не вирізняється. Якщо його спроби зламати долю провалюються, то поступово мириться з нею, як з неминучістю.

Восьма функція – етика емоцій – не дозволяє йому припускати безтактність з приводу недоречності людських емоцій, робить його тактовним і ввічливим. Вміє проявитись, надихаючи людей на справу; але коли бажання пропадає, прагне знайти людей, які б доробили цю справу без його прямої участі. Всередині його захоплюють суперечливі переживання та сумні думки; щоб відволіктися – уходить з головою у роботу. При цьому погано відчуває міру – схильний перенапружуватися чи перепрацьовувати. У спілкуванні емоційний, безпосередній та дещо наївний. Проте, ці якості допомагають йому досягати успіху у будь-яких, навіть провальних, справах.

15.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно допомагати йому із визначенням головної цілі, яка б відповідала його здібностям, та могла б надовго утримувати його інтерес. Також потрібно допомагати планувати заходи у часі та слідкувати за їх виконанням у визначений термін. Допомагати в усьому, терпляче підказуючи і зрозуміло пояснюючи. Проявляти тактовність, заспокоювати, показуючи відносність всіх неприємностей.

б) Ефективними засобами стимулювання є: матеріальна мотивація, а також підтримка, моральна й інша допомога у прямуванні до мети, незважаючи на перепони; схвалення роботи, підносячи його здібності і таланти на високий рівень; піклування про нього.

в) За жодних умов не потрібно спричиняти на нього вольового тиску, не примушувати у грубій формі що-небудь робити, не критикувати його різко, тим більше при сторонніх. Потрібно зазначати, що налаштування на позитив і відповідальне виконання завдань надасть йому відчуття власної значимості, викликає повагу інших, а він буде гідно оцінений. Якщо це не допомагає, показати власне розчарування і байдужість, віддалитися на певний час від нього, як від людини, що не виправдала довіри, – тоді він намагатиметься виправитися.

г) Особливостями працівника цього соціотипу є не тривіальність підходів до виконання роботи, оцінка вагомості зробленого, робота «на знос», жертовність; завжди покладається на здатність моментально імпровізувати (замість завчасної підготовки роботи). Не любить добиватися гідної оплати для себе. По цим питанням потребує відповідного доповнення. Тяжіє до незвичних особистостей, цікавиться всім загадковим. Погано співвимірює бажаний станом справ з реальним. Якщо запалюється якоюсь ідеєю, стає її гарячим прихильником і охоче її пропагує. Проявивши ініціативу, прагне знайти людей, які забезпечать впровадження його ідей без його участі. Смак до життя у поєднанні із комунікабельністю поєднуються у нього з почуттям безмежних можливос-

тей і варіантів, які розглядаються з точки зору міжособистісної динаміки, а щоденна активність вибудовується таким чином, щоб забезпечити найширший вибір.

д) Сильними сторонами працівника цього соціотипу є комунікабельність, завдяки природній чарівності та дипломатичності притаманна здатність відшукати підхід до будь-якої людини, вміння робити компліменти, прагнення робити людям приємне, розбиратися у здатностях інших, добре відчувати їх приховані прагнення і недоліки. Здатність передбачати поведінку оточуючих. Піддаваний враженням, чуйний (співчуває людям, любить радити). Здатний провести глибокий аналіз якої-небудь однієї області. Стресостійкий, у випадку невдачі переживає бурхливо, але не довго. Потребує постійного притоку нових вражень. Є активний центром колективу. У будь-якому випадку у новий колектив входить легко.

е) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є перевантаження себе зайвими контактами (через бажання підтримувати з усіма гарні відносини), природна довірливість (через що під час розмови може сказати зайве), сильна залежність від настрою, не сприйняття ієрархії, регламентації та суворих правил, що звужують його незалежність, умовностей і забобонів. Певна неорганізованість і непрактичність, затримки із виконаннями завдань у визначені терміни, відволікання на другорядні справи, часом, неякісне виконання завдань, відсутність систематизації ведення документації. Часом, не вистачає само організованості та терпіння у доведенні розпочатої справи до кінця. Часом, нестриманий, емоційний у конфліктних ситуаціях, навіть агресивний. Прагне керувати почуттями оточуючих. Швидко розчаровується в об’єктах власних симпатій.

15.6. Сфера діяльності / рід професій: теоретико-гуманітарна сфера, педагогіка, гуманітарна освіта і виховання; культура, мистецтво, кіно, театр, література, драматургія; журналістика; медицина (діагностика внутрішніх хвороб, сімейна медицина, педіатрія), практичне, сімейне психологічне консультування, психологічна діагностика, психолог-тренер; іміджмейкерство, реклама; політика; служба знайомств; організація екскурсій; незалежна торгівля.

15.7. Характеристика, як керівника: керівник-альтруїст.

Краще вирішує стратегічні задачі. Може адекватно реалізуватися у якості фронтального лідера; також може взяти на себе лідерські функції у вирішенні етичних проблем, – вміє запалювати і підіймати на справи інших людей.

Вносить надихання у будь-яку діяльність, – його приклад діє досить виразно на підлеглих. Мета полягає у тому, щоб перевести будь-яке завдання на мову гри, а потім програти її так, як це можливо, покладаючись на власні творчі здібності та вміння стимулювати людей робити те, що потрібно. Його здатність надихати є найбільшим внеском у роботу колективу.

Прагне розсунути можливості власного досвіду до границь можливого і навіть далі.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на особистісний чинник. Форма ділової активності базована на передбачуваності, своєчасності вчинків, передбаченні перспективи. По діловій активності піддаваний впливу партнерів.

Система взаємодії з підлеглими на глибоке розуміння особистісного чинника. Заохочує свободу і незалежність. Почуває глибоку симпатію до тих, хто впевнено досягає поставленої мети.

Завдяки здатності переконувати чудово виконує роботу руками підлеглих так, що працівники почуваються на своєму місці і знають, що успіх залежить від їх зусиль.

Характеризується компромісним типом поведінки з елементами співробітницького типу.

Досягає значних результатів за рахунок оптимально підібраного колективу, створення у ньому сприятливого клімату та за умови вдалого розподілу обов’язків і делегу-

вання повноважень там, де це потрібно. Надає перевагу підтримці підлеглих, а не контролю кожного їх кроку.

Водночас, стиль його керівництва не можна визнати досконалим. Через здатність генерувати різні варіанти та схильність приймати участь у декількох розробках одночасно, пропонуючи різні шляхи для вирішення кожного із окреслених завдань, надмірно захоплюються розглядом варіантів, ніж завершенням розпочатих заходів. Крім того, така лояльність до всього нового може привести до зневаги до виконання основних обов'язків, набутті репутації ненадійного партнера, та негативним чином відобразиться на працівниках та на ньому самому. Зміни настрою ймовірні через перевантаження, що впливає на працездатність.

Якщо його відповідальність обмежена контролем за виконанням рутинних операцій, стає задумливим, навіть, суворим через необхідність працювати над чимось на самоті та встигнути у визначений термін. Такий моральний настрій може відображатись на підлеглих.

Прагне якомога далі йти кар'єрними сходинками.

Дотримується принципів етики у бізнесі.

Стратегія: повна свобода управління. Максимальна увага людському чиннику. Мотиви: благі наміри, що поєднуються із бажаннями особистого успіху. Мета: реалізація своїх здатностей, самоствердження, матеріальний успіх. Ставлення до закону: надає перевагу букві закону, якщо він не стримує ініціативу.

15.8. Девізи: «4 Ж: життєлюбство, життєрадісність, життєздатність, життєстійкість», «Світ, як свято», «Світом править талант і здатності»; «Результат – люди»; «Краще швидше, ніж обережніше»; як результат «Благими намірами вимощений шлях до аду».

Крім того, відносяться:

- відомий психолог Дейл Карнегі;
- письменник Марк Твен;
- автор віршованих творів Жан-Батіст Мольєр;
- композитори: Фридерік Шопен, Франц Шуберт, Франц Джозеф Гайдн;
- актори: Вуппі Голдберг, Мег Райан, Сандра Баллок, Алісія Сільверстоун, Мартін Шорт, Білл Косбі, Ролан Биков, Лія Ахеджакова, Марина Владі, Леонід Ярмольник, Олег Борисов, Ігор Костолевський, Лариса Удовиченко;
- співаки: Роббі Вільямс, Вахтанг Кікабідзе;
- танцюрист Рудольф Нурієв;
- гумористка Реґіна Дубовицька;
- екстрасенс Джуна;
- вигадані персонажі: Аріель («*Русалонька*»).

15.3.16. Соціотип «Габен»

16. Сенсорно-логічний інтроверт (○■, СЛІ, ISTP) – ***«Габен».***

Характерні риси типу:

16.1. Зовнішні ознаки:

- фігура і осанка: фігура спортивна; хода «перевальцем», дуже пружна, на трохи зігнутих ногах, як би скрадаючись. Голова часто із залисинами (у чоловіків), незалежно від зросту і габаритів. Жінки – рухомі, часом, повні.
- обличчя: форма обличчя часто звужується донизу; рот спокійний, рівний; зуби мають однакову товщину. Вони, як правило, зжаті, куточки роту трохи спущені.

Рис. 15.17. Соціотип «Габен»

- невербальні компоненти: на обличчі відображені скепсис і недовіра; характерна посмішка на один бік роту, яку через неприхований скептицизм можна назвати посмішкою. Характерна беземоційність, яка з боку сприймається або як холодність і загадковість, або як неприступність та внутрішня вразливість – таке враження складають сенсорний підтип. У логічного підтипу спостерігається характерна «котяча» посмішка людини, налаштованої на пошук розваг. Іноді, при нерухомому корпусі, миттєві рухи пальців рук і наскрізь пронизуючий погляд.

- манера одягу: неофіційний, побутово-елегантний, а також спортивний. Впадає в око практичність і комфортність одягу. Одяг сидить дуже гарно, пасує до його фігури. Водночас може надавати перевагу показовій красі.

16.2. Манера спілкування.

Особливість манери спілкування, яка одразу привертає увагу, – скептицизм оцінок та велика впертість у судженнях. Він спочатку не налаштований на те, щоб погоджуватись із співрозмовником. Ці суперечки можуть продовжуватись нескінченно довго. Навіть якщо він усно погоджується, внутрішньо все одно залишається на своїй позиції.

Розпізнати його можна й за характером прояву емоцій у спілкуванні. За звичай, холодний і беземоційний, але якщо «розійдеться», то перестає керувати емоціями: стає різким, грубим, холеричним. У такому стані сильно жестикулює, підвищує голос. Полюбляє приголосні звуки, від чого його мова буває грубувата.

Прагне грати роль досвідченої, мудрої людини, але це лише маска.

Ніколи не ділиться своїми занепокоєннями із сторонніми. Не любить панібратського спілкування, нав’язливих обіймів. Це обумовлено навіть фізіологічно: у нього дуже чутлива шкіра. Не терпить, коли «лізуть у душу». Більш за все цінує стан душевної рівноваги.

Вміє гарно і доступно пояснити. Прагне наочності й яскравості передачі матеріалу. Дає цілеспрямовані поради щодо способу виконання робіт.

16.3. Особливості поведінки.

Головна особливість поведінки, яка стає помітною при більш близькому спілкуванні, – це його прагматизм і орієнтація на помітну користь. Ніколи не працює просто так, на ентузіазмі. Завжди дуже економний.

Його сильний бік – вміння здійснювати розумні і корисні вчинки та уникати тих, що не приносять помітних результатів. Йому притаманні безстрашшя та невгамовна спрага дій.

Важко включається у роботу. Має минути певний час, доки він активно приступить до роботи, тому у багатьох інших людей виникає підозра щодо його інертності. Проте,

коли вже починає чимось займатися, то прагне до повної незалежності. Через схильність до скепсису погано бачить перспективи справ у майбутньому. Не довірливий щодо нових ідей, але перевіривши їх на практиці, вміє отримати з них максимум вигоди.

Допускає сторонніх людей до себе лише до визначеної межі, – коли вони ще не здійснюють реального впливу на нього.

Має свої чіткі внутрішні переконання та вимоги щодо себе, яких суворо дотримується. При чому цей внутрішній «кодекс честі» може не співпадати із визнаними нормами поведінки. З думками оточуючих про себе рахується мало.

Скептичний до лозунгів та закликів, покладається лише на здоровий глузд. У тому, що вважає за правильне, безкомпромісний. Завжди проявляє впертість. Не підкорюється неправильним, з його точки зору, командам. Діє лише так, як вважає за потрібне. Не сприймає «зрівнювання». Дуже переживає, якщо результати його праці належним чином не оцінюють.

Самолюбивий і незалежний. Не підтримує вольовий тиск, віддаючи перевагу матеріальним стимулам.

Спокійний, має холодну упевненість у собі й у житті.

Дуже скромний і недемонстративний, не любить виставляти свої заслуги. У душі чутливий до компліментів.

Обов’язковий і пунктуальний, проте дуже залежить від настрою.

Любить майструвати, проте дуже рідко звертається по допомогу до інших. Винахідливий у побуті та на роботі, яка йому подобається.

Цінує дружбу. Вірний, уважний до людей. Друзів приймає завжди, коли б вони не прийшли, не жалкуючи власного часу. Зробить усе, щоб врятувати людину, якщо чує прохання про допомогу. Свої почуття не любить демонструвати, особливо на людях. Скритний і мовчазний.

Дуже вразливий, піддаваний песимізму й апатії. Замість того, щоб підбадьорити людину, сам підпадає під її негативний стан. Погано контролює свої емоції під час суперечок, про що потім жалкує. Вміє поставити людину на місце. Легко ображається і складно знаходить примирення.

Любить іронізувати і жартувати, життєвий тягар робить його схильним до «чорного» гумору.

Почувається залежним від мінливості долі.

Любить зміну вражень, мандрувати, отримувати гострі відчуття різними способами: активним відпочинком, швидкою їздою на автомобілі, виконанням пісень під акомпанемент гітари, тощо. Гедоніст – цінує комфорт, затишок, добротні речі, саму насолоду, та прагне забезпечити це іншим. Завжди має свою думку про те, що гарно та що негарно, де гармонія, а де – безсмак, як у навколишньому світі, так і в стосунках.

Опікується рідними та близькими.

16.4. Основні функції (формула типа).

Сенсорика відчуттів, як сильна функція, надає цьому соціотипу реалістичності, упертості. Самостійно лідерства не прагне, проте, свого не уступить. Світ пізнає через відчуття; гостро сприймає все, що порушує його природну гармонію. Не сприймає будь-якого роду штучність, награність, нездорові інстинкти. Опікується рідними і близькими. Якщо бачить, що людина стомлена чи погано себе почуває, відразу ж приходить їй на допомогу; ніколи не облишить друга у біді. Внутрішньо чуттєвий і ранимий, хоча цього й не показує. Для того, щоб вижити, вміє прилаштуватися до звичаїв, що панують, за необхідністю слідуватиме суспільним стереотипам. Бридливий. Піклується про зручності. Добре відчуває можливості отримання нових відчуттів; у їх пошуку веде ак-

тивний спосіб життя. Не терпить одноманітність і сум. Любить спокійне спілкування з природою.

Творча функція – ділова логіка – примушує його бути досить старанним, точним, навіть економним у своїх діях з досягнення мети. Ощадливий у матеріальних ресурсах. Має технічний склад розуму. Повністю довіряє власному діловому мисленню. Вишукує прості, проте ефективні методи вирішення ділових питань. Перш, ніж приступити до справи, обмірковує декілька варіантів досягнення бажаного результату та зупиняється на найоптимальнішому – з мінімальними витратами. За рахунок раціональної організації праці сподівається на швидкий результат. Працює лише зручним для себе способом. Відмічає тих людей, які ухиляються чи халтурять, – обмірковує, як їх примусити приступити до роботи чи усунути. Орієнтований на матеріальне стимулювання праці. Сам буде робити лише те, що суворо необхідно. З обраного напрямку діяльності буде постійно вдосконалюватися. Ремонтує речі, майстерно володіючи інструментами та технічним устаткуванням.

Завдяки інтуїції часу любить підкреслити своє вміння орієнтуватися у часі, наполягати на своїх поняттях перспективності та своєчасності. Примушує себе вкладатися в обіцяні терміни, не спізнюватися. Йому подобається крізь встигати, керувати своїм часом; переживає, що йому нав’яжуть незручний часовий графік. У спілкуванні демонструє досвідченість життям. Проявляє скепсис через специфічний гумор і самоіронію. Проте у душі не втрачає надію на успіх. У критичній ситуації, за різкої зміни ситуації не панікуватиме, а шукатиме спосіб, як виграти час. Слідує власному чуттю на події. Почувається залежним від поворотів долі. Життєві потрясіння приймає на себе, намагаючись застерегти від них своїх близьких; проте, тривалий час витримати цей вантаж складно.

Больова функція – етика емоцій – примушує його не довіряти свої емоції іншим людям, ховати їх від оточуючих. Не любить, коли намагаються «потрапити» у внутрішні переживання, – його потрібно розуміти без слів. Контрастний у прояві емоцій: то холоднокровний і занурений у себе, то емоційно збуджений і наполегливий. Оцінює людські відносини за ступенем емоційних проявів. Бурхливі емоції для нього – показник нестабільності, поганих відносин. У випадку виникнення конфліктних ситуації віддає перевагу не втручатися у суперечку, а просто піти; а якщо задінуть «за живе», – може відповісти у різкій формі, бути брутальним.

Переконуваний за інтуїцією можливостей. Погано розбирається у перспективах завтрашнього дня, віддає перевагу почути, що у майбутньому світло і чудово. Дуже вдячний, коли йому розкривають його ж здатності та ініціюють на справу і, відповідно, гідно оцінюють. З ним потрібно розмовляти мовою компліментів і похвали, завіряти в успіху. Якщо ж його результати не помічають, то пропадає будь-яке бажання намагатися. Його потрібно підбадьорювати і надихати на справу, адже якщо його здібності протягом тривалого періоду стають нікому не потрібними, то розслаблюється і може, навіть, захворіти. Потребує нових, незвичних, проблемних ситуацій, що відволікають його від сірих буднів. Якщо захід йому не цікавий, то без сорому буде займатися своїми справами, чи просто «відключатися». Його стан оптимальний, коли успіх постійно кудись зникає, хоча і знаходиться десь поряд.

За своєю шостою функцією – етикою відносин – потребує, щоб партнер допоміг у налагодженні міжособистісних стосунків, які він сам дуже цінує. Його настрій напряму залежить від ставлення до нього оточуючих. Довіряє лише глибоким прив’язаностям, стійким, перевіреним часом почуттям. Під час спілкування з оточуючими сам встановлює необхідну йому психологічну дистанцію та дуже нервує, якщо хтось її не дотриму-

ється. Не терпить нав'язливості. Не буде жити чи працювати у психологічно нездоровому колективі, адже злагодженість відносин – невід'ємна частина повноцінного життя. Не дивлячись на скурпульозність і далеку дистанцію у спілкуванні, доволі терплячий до людських недоліків. Вміє прощати людям.

Сьома функція – вольовою сенсорика – породжує малозрозумілі оточуючим «витівки», коли йому здається, що ущемляються його інтереси. Ні на кого не тисне, але й сам спробам диктату не підкорюється. Критично ставиться до примусу і насилля. Не любить конкуренції, позбавлений амбіцій і кар'єрних прагнень, не буде боротися за владу чи претендувати на більш високу позицію. Визначає вольові якості та результативність у справах за темпом мови, манерами, зовнішнім виглядом людини, – відразу відрізняє вихваляння від реальних можливостей. Знає, яку силу і куди потрібно докласти для досягнення бажаної цілі, проте сам ефективно впливати на больові точки не може.

Структурна логіка дозволяє йому добре і наочно пояснювати складний матеріал. Надійний діловий партнер, дотримується своїх зобов'язань, якщо вбачає їх розумними. Віддає перевагу відвертості та повній зрозумілості ділових стосунків, демонструючи методичність та економічність. Якщо у чомусь впевнений, у зворотному його переконати дуже складно, – холоднокровно буде дотримуватись свого розуміння ситуації. Завжди намагається обійтися мінімальними зусиллями, долучати менше людей. Противник бюрократії та дріб'язкового контролю, проте чітко дотримується головної технологічної схеми.

16.5. Рекомендації.

а) При роботи з працівником даного типу потрібно завжди проявляти м'якість, почуття такту, ввічливість, уважність, незмінну доброту та чуйність, потрібно довіряти йому. До праці його потрібно стимулювати зацікавленням у кінцевому результаті, пояснюючи перспективність, доцільність. Відшукати йому заняття по душі. Говорити, що потрібно зробити, щоб не засмучувати та не підвести інших людей, або ж для його користі.

б) Ефективними засобами стимулювання є: помітна та миттєва винагорода, схвалення його здатностей і вмінь, похвала за зроблену роботу, – в цілому, тонке ставлення. Настрій до результативної діяльності можуть підняти «бонусні пакети», у які входять мандри, прогулянки, спорт, відвідини театрів, вечорів гумору, навіть, читання цікавих книг. Заохочувати також можна оригінальними дарунками чи перспективами здійснення його заповітної мрії.

в) У разі зародження вогника першого ступеня демотивації можна відразу пристидити у стилі «адже інші можуть робити це, чим ти гірший за інших»; головне – запалити ідеєю, довівши, що справа варта його зусиль. Йому приносить радість, коли зроблене ним комусь подобається. А в обстановці ворожості чи відчуженості працювати не стане (краще, одноосібно).

г) Сильними сторонами працівника цього соціотипу є вміння здійснювати розумні та корисні вчинки, адаптування новий ідей до практики, отримання від них максимальної користі, винахідливість; вміння накопичувати значні дані без складання інструкцій (попередніх обрахунків, звітних документів тощо). Притаманні: тиха впертість при обов'язковому завершенні всього розпочатого; скромність; естетичний смак. Постійно шукає нових знань, але у вигляді конкретних методик, теорій, технологій (абстрактні знання його не цікавлять). Вміє давати сам собі завдання і працювати без сторонньої допомоги, самостійно виконувати завдання за мінімального контролю з боку керівництва (краще наодинці, ніж у колективі). Вміє організувати простір для роботи (та й від-

починку). Пунктуальний, не любить затягувати зустрічі; укладається у визначені терміни, проте дотримується при цьому свого внутрішнього графіку. Має реалістичне сприйняття й орієнтацію на те, що відбувається тут і зараз. Чудовий утилізатор, зайвих речей немає – все у справу, вміє робити все. Спроможний довести будь-яку справу до кінця. Охоче приєднується до глобальних проектів, які створюють можливості для змін умов праці. Стресостійкий, у небезпеці поводиться підкреслено холоднокровно. Попередження про небезпеку у нього остраху не викликають, а цікавість, інтерес себе випробувати. Гнучкість дозволяє легко прилаштуватися до незапланованих заходів. Власну думку ні кому не нав'язує, але потім виходить так, як він хотів. Любить чітко сформульовані, впевнені висловлювання. Досягає високого професійного рівня у обраній сфері діяльності.

д) Слабкими сторонами працівника цього соціотипу є сильна залежність від настрою, періоди спаду чергуються з періодами підвищеної працездатності, скритність, схильність до скепсису. Не сприймає накази як форму звернення, – робить так, як вважає за потрібне. Якщо справа нецікава, або не має чітко визначеної мети, – ефективно нею займатися не буде. Найбільше лякається на робочому місці трьох речей – рутини, керівництва і бюрократії. Постійної емоційної участі у тому, що відбувається, не приймає. Не буде співпереживати і співчувати тому, хто звинувачує інших у своїх невдачах. Не сприйматиме на віру мало опрацьовані проекти. Оцінити людину безпосередньо не вміє – для цього йому потрібно побачити результати її діяльності, і вже по ним скласти свою думку щодо неї. Іноді, демонстративно прибіднюється, юродствує, настирливо демонструючи свою начебто неспроможність щодо тих чи інших аспектів, потайки будучи переконаним у зворотному. Під час роботи потребує тимчасових перерв (через монотонність виконання завдань), тому розпорядження щодо зміни теми чи початкових умов зустрічає дуже добре.

16.6. Сфера діяльності / рід професій: матеріальне виробництво, раціональне ведення господарства, обслуговування точної техніки, інженерна справа, механіка, автомобільне господарство; лісове господарство; управлінська діяльність середньої ланки; малий бізнес; правоохоронні органи (спецпідрозділи); робота, що вимагає точної моторики; якісне оформлення виробів (адже добре працює руками), дизайн інтер'єрів і робочих столів; медицина (хірургія, травматологія); спорт – парашутний, пілотування, скелелазіння, серфінг, бойові мистецтва; кулінарія; трудове навчання; пожежна справа; аналітика і дослідництво.

16.7. Характеристика, як керівника: керівник-патерналіст.

Краще вирішує тактичні задачі – бачити перспективу йому складно (тому, часом, страждає від помилок). Може бути локальним лідером; за необхідності – лідирувати у великому масштабі, знаючи на кого і в чому можна покластися. В цілому, ієрархічний лідер ділового спрямування.

Спосіб встановлення контакту орієнтований на людський чинник. Форма ділової активності орієнтована на виявлення та використання інтелектуальних ресурсів.

Система взаємодії з підлеглими базована на принципі патерналізму – «батьківської турботи», хоча й має схильність до авторитаризму (із використанням різкої, прямої та неортодоксальної форм, обмежуючи підлеглих у можливості розмірковувати). Дотримується посадової ієрархії. Йдучи кар'єрними сходами, опікується й тим, щоб не було сумно.

Добре бачить розстановку сил навколо себе, легко визначає скритих лідерів, вміє використовувати це знання у своїй діяльності.

Досягає значних результатів за рахунок всебічної зацікавленості колективу, що переслідує спільну мету. Але для того, щоб надихнути, «завести» інших, потребують партнерів.

Стосовно конфліктної ситуації характеризується варіативністю – може успішно конкурувати, співробітничати, йти на компроміси залежно від поставленого завдання.

Надає перевагу діям, а не плануванню. Рішення, які він приймає, об'єктивні, знеособлені і є результатом аналізу. Чим складніше і чим швидше взявся за вирішення – тим краще. Але стиль вирізняється рухомістю, непередбаченістю, тому, незалежно від того, що постає перед ним у даний момент, може спрямувати увагу на новий об'єкт чи обставини поза всякого зв'язку з попередніми.

Ставлення до етичних норм: управління узгоджується із загальноприйнятими етичними і професійними нормами поведінки. Керівники беруть на себе вирішення етичних проблем своїх працівників. Дотримання етики боргу.

Стратегія: орієнтація на традиційну систему цінностей. Мотиви і мета: успіх лише у межах етичних норм, прагнення до прибутку – у межах, визначених законом. Ставлення до закону: ділова активність суворо у рамках закону із дотриманням етичних норм.

Взагалі, негативно ставиться не лише до теоретичних аспектів управління, – сама практика управління також мало його цікавить. Вважає, що долучати до справи оточуючих, означає необачно використовувати час. Тому неохоче бере на себе роль керуючого, а адміністративна діяльність дається із складнощами через необхідність витрачати енергію на «зрозуміле й очевидне»; тим більше не прагне «загинути у бюрократизмі» (замість того, щоб робити у цей же час щось корисне).

16.8. Девізи: «Світом править користь»; «Просто робіть це»; «Ну, якщо ніхто, тоді вже я», але у разі упевненості у необхідності справи – «вивертається навиворіт»; «Складне завдання вимагає термінового виконання, неможливе – потребує дещо більше часу»; «Давня фортеця із товстими стінами»; «Із дрібниці – цукерку»; «Глибокі води плавно течуть»; «Життя просте, потрібно жити сьогоденням і марно не витрачати свої зусилля», і «Витрачати власні сили і час потрібно розумно, завтра буде інший день, який піклуватиметься про себе сам»; «Нічого задарма».

Крім того, відносяться:

- музикант Стівен Джейс Хау,
- актори: Жан Габен, Дмитро Пєвцов, Андрій Миронов, Людмила Гурченко, Чак Норріс;
- співачка Тар'я Турунен;
- письменниця Агата Крісті;
- спортсмен, футболіст Фернандо Кавенагі.

15.4. ІНТЕРТИПНІ ВІДНОСИНИ

У вищенаведеному підрозділі наведені характеристики 16-ти соціотипів. Кожен із них має свої особливості, що у свою чергу, впливає на відносини з представниками різних соціотипів (рис. 15.18).

Знання цих особливостей дозволяє аналізувати типи взаємодії (інтертипні відносини) між представниками соціотипів. Усього інтертипні відносини можуть нараховувати 16 взаємодій, починаючи з взаємодії людей одного й того ж соціотипу.

Рис. 15.18. Представники 16-ти соціотипів

З точки зору соціоніки різні типи інтертипних (міжособистих) відносин (типів спілкування) обумовлені різноманітною структурою блоку свідомості соціотипів. Деякі з них пов'язані з великими труднощами, проблемами і навіть суперечками, які не можуть бути усунені ані за допомогою законодавчих норм, ані за допомогою застосування заходів дисциплінарного характеру. Відтак, знання інтертипних відносин є корисним та життєво необхідним, особливо для керівників усіх рівнів, вчителів, лікарів, які вирішують багато проблем у процесі спілкування з людьми або колективом в цілому.

Багато спотворених форм міжособистих відносин можуть бути не позв'язані з визначеними психологічними закономірностями спілкування. Причини можуть полагати у несправедливих соціальних порядках. Але й на несприятливому соціальному фоні можливе встановлення кращих форм спілкування, якщо спробувати включити до повсякденної практики розуміння загальних закономірностей людських взаємовідносин. Тому кожному рекомендується, перш за все, навчитися ставити діагноз самому собі, як учаснику спілкування, аналізувати суб'єктивні й об'єктивні умови взаємовідносин з оточуючими.

Здатність до аналізу відносин дає можливість перейти на більш високий рівень їх організації. Цей рівень пов'язаний з відмовою від безпідставних звинувачень самого себе та інших від суб'єктивних оціночних суджень, в яких змінюється справжній зміст.

Прагнення до налагодження контактів корисно для всіх учасників спілкування. Доведено, що спотворені форми міжособистих відносин часто призводять до скритих або явних розладів здоров'я. Отже, досконалість міжособистих контактів на основі отриманих знань є ефективним засобом психогігієни та психопрофілактики.

Пропонована соціонічна типологія відрізняється від інших, розроблених в межах психології, за критеріями, що закладені в її основу. В якості критеріїв в соціоніці виступають різні способи прийому, обробки та видачі інформації соціотипами, – що і є об'єктивною умовою наявності різних відносин. Але це не означає, що соціонічна типологія не корелює із психологічними типологіями.

Наведемо типологію відносин, розроблену відомим психологом Вільямом Шутцом, що, на думку провідних вчених, вважається однією з найбільш ефективних. В. Шутц відокремлює три основні види індивідуальних потреб і бажань, пов'язаних з різними формами міжособистих відносин:

а) потреба близькості (прив'язаності) до людей;

б) потреба впливу на людей;

в) потреба в емоційній залученості.

Кожна з потреб характеризує найбільш стійку та звичайну для даного індивіда форму поведінки, яка визначає стиль взаємовідносин з оточуючими. Кожна з потреб, визначених У. Шутцем, детально описана Є. Мелібрудою. Зокрема, потреба близькості до людей: людина, яка має таку потребу, намагається так організувати своє життя та час, щоб ніколи не залишатися наодинці, входить до складу багатьох організацій, клубів, активно зав'язує дружні відносини й почувається добре лише у суспільстві. Протилежною є людина, яка не дуже потребує контактів, полюбляє бути наодинці сама із собою, рідко з кимось зустрічається з власної ініціативи, намагається уникати частого спілкування з іншими. Таким чином, ця потреба може мати величину від нуля до максимуму.

Перевагою типології відносин є те, що вона описує не лише індивідуальну установку на загальні принципи за трьома ознаками, але й вказує на конкретні типи відносин, які виникають між представниками різних соціотипів. Тому дану типологію можливо вважати похідною соціонічної типології. Остання служить достатньо надійним інструментом визначення стану контактів між людьми, засобом покращення взаємовідносин, що виникають.

Враховуючи складність аналізу інтертипних відносин по 8-ми елементам блоку свідомості, сформуємо таблицю інтертипних відносин, за допомогою якої (за умов знання належності людей до певного соціотипу) можна визначити характер відносин між ними. Це дозволить прогнозувати характер відносин між людьми, знайти оптимальний спосіб спілкування, поліпшити психологічну атмосферу у колективах, ліквідувати суперечки.

Для побудови таблиці інтертипних відносин використаємо наступні позначення (табл. 15.7, 15.8). По горизонталі і по вертикалі визначені скорочені позначення соціотипів. Точка перетину між горизонтальною і вертикальною лініями і визначитиме *тип відносин між соціотипами.*

Таблиця 15.7

Він / **Я**	**ІЛЕ**	**СЕІ**	**ЕСЕ**	**ЛІІ**	**ЕІЕ**	**ЛСІ**	**СЛЕ**	**ІЕІ**
ІЛЕ	Т	Д	А	Дз	Пр	Рв	Д	М
СЕІ	Д	Т	Дз	А	Рв	Пр	М	Д
ЕСЕ	А	Дз	Т	Д	Ро	нД	Зм	р
ЛІІ	Дз	А	Д	Т	нД	Ро	Р	Зм
ЕІЕ	Зм	Р	Ро	нД	Т	Д	А	Дз
ЛСІ	Р	Зм	нД	Ро	Д	Т	Дз	А
СЛЕ	Д	М	Пр	Рв	А	Дз	Т	Д
ІЕІ	М	Д	Рв	Пр	Дз	А	Д	Т
СЕЕ	С	Пп	Кв	К	Зм	Рв	Ро	нД
ІЛІ	Пп	С	К	Кв	Рв	Зм	нД	Ро
ЛІЕ	Кв	К	С	Пп	Д	М	Пр	Рв
ЕСІ	К	Кв	Пп	С	М	Д	Рв	Пр
ЛСЕ	Пр	Рв	Д	М	С	Пп	Кв	К
ЕІІ	Рв	Пр	М	Д	Пп	С	К	Кв
ІЕЕ	Ро	нД	Зм	р	Кв	К	С	Пп
СЛІ	нД	Ро	Р	Зм	К	Кв	Пп	С

Квадральні відносини (від лат. «квадратум» – четверта частина) – це відносини у квадрі. Увесь соціон поділяється на 4 квадри (4х4=16). Вони характеризуються найбільш сприятливим режимом взаємодії.

Октавні відносини (від лат. «октава» – восьма) – це відносини, які існують з представниками квадр, які поділені у соціонічному просторі іншою квадрою (1–3; 2–4; 3–1; 4–2).

Таблиця 15.8

Він / Я	СЕЕ	ІЛІ	ЛІЕ	ЕСІ	ЛСЕ	ЕІІ	ІЕЕ	СЛІ
ІЛЕ	С	Пп	Кв	К	Зм	Р	Ро	нД
СЕІ	Пп	С	К	Кв	Р	Зм	нД	Ро
ЕСЕ	Кв	К	С	Пп	Д	М	Пр	Рв
ЛІІ	К	Кв	Пп	С	М	Д	Рв	Пр
ЕІЕ	Пр	Рв	Д	М	С	Пп	Кв	К
ЛСІ	Рв	Пр	М	Д	Пп	С	К	Кв
СЛЕ	Ро	нД	Зм	р	Кв	К	С	Пп
ІЕІ	нД	Ро	Р	Зм	К	Кв	Пп	С
СЕЕ	Т	Д	А	Дз	Пр	Рв	Д	М
ІЛІ	Д	Т	Дз	А	Рв	Пр	М	Д
ЛІЕ	А	Дз	Т	Д	Ро	нД	Зм	р
ЕСІ	Дз	А	Д	Т	нД	Ро	Р	Зм
ЛСЕ	Зм	Р	Ро	нД	Т	Д	А	Дз
ЕІІ	Р	Зм	нД	Ро	Д	Т	Дз	А
ІЕЕ	Д	М	Пр	Рв	А	Дз	Т	Д
СЛІ	М	Д	Рв	Пр	Дз	А	Д	Т

Позначення відносин (він – мені):

1. *Квадральні:*

Д – дуал;
А – активізація;
Дз – дзеркальне;
Т – тотожні.

2. *Октавні:*

К – конфліктер;
С – суперерго;
Пп – повна протилежність;
Кв – квазітотожні.

3. *З наступною квадрою:*

М – міражний;
Д – діловий;
Пр – приймач;
Рв – ревізуємий.

4. *З попередньою квадрою:*

нД – напівдуал;
Ро – родич;
Зм – замовник;
Р – ревізор.

Розглянемо детально кожен тип відносин.

1.1. Дуальні відносини.

Це відносини повного психологічного доповнення. Є найоптимальнішими для забезпечення життєдіяльності індивіда. Вони найзручніші там, де не потрібно пристосовуватися один до одного.

Спілкуючись із дуалом, людина може залишатися собою. Відбувається природньо обумовлений поділ обов'язків, і у такій парі людина отримує можливість займатися посильною і цікавою для себе справою. У дуальних парах рідко виникають конфлікти, а якщо й виникають, то швидко й безболісно розв'язуються. Партнери підходять один одному як дві частинки розірваного клаптику паперу, що лише разом складають єдине ціле. Саме через те, що порозуміння встановлюється швидко та внутрішні джерела напруги відсутні, дуал не відразу виділяється з-серед інших людей. Дуал здається занадто простим і зрозумілим, таким, що не заслуговує на особливу увагу. Це перша думка, що спадає, коли зустрічаєш дуала. Наступна думка значимо різниться, – коли визнаєш: «він занадто гарний для мене, я навряд чи зможу йому сподобатись». Обидві позиції зустрічаються у тих людей, які мали в дитинстві досвід дуального товариства.

Під час спілкування з дуалом людина спочатку не відчуває особливого комфорту. Усе проходить звичайно й емоцій не викликає. Дуал сприймається як тінь, щось цілком природне, і тому чогось особливого не значить. Його потрібність чітко усвідомлюється лише тоді, коли відбулось розставання. Втрата дуала сприймається і переживається досить гостро. Звикнувши до дуала, набувши досвіду дуалізації, наступає усвідомлення, що його присутність заспокоює, дає почуття захищеності. У сприятливих підтипах цей ефект підсилюється ще більше.

Значення дуальних відносин – це норма відносин для повсякденної життєдіяльності. Набувши дуальності, людині хочеться більше, як-то: соціальної значимості, боротьби, відхилення від норми. У рамках дуальності ця ціль не досягається. Але не маючи дуальної захищеності, досягти соціального визнання вкрай важко. В цілому не можна обійтися без дуалізації лише у двох випадках: по-перше, коли на карту поставлене саме життя людини, тобто для виживання у несприятливих умовах соціального середовища; по-друге, під час руху «нагору» соціальними сходами в умовах жорсткої конкуренції, тобто для кар'єри.

1.2. Відносини активації.

Це найлегші відносини, – спілкування зав'язується майже одразу. Жодних ускладнень при спілкуванні не виникає, що спочатку приємно дивує. Партнери розмовляють один з одним, заохочують активність один одного. Таке спілкування, особливо у сприятливих підтипів, дуже притягує. Контакт встановлюється швидше, ніж з дуалом. Проте, з плином часу наступає «перегрів», а у партнерів з'являється втома. У цьому випадку необхідно відокремлюватися. Через певний час знову виникає бажання відчувати дію активізації. Але формат відносин може бути змінений.

Така приємність і легкість спілкування, що особливо цінується на відпочинку, має тенденцію змінюватися на проблеми, коли партнери приступають до виконання спільних повсякденних справ та починають давати один одному поради по слабким функціям, замість того, щоб взяти ці проблеми на себе. Звичайно, корисність таких словесних настанов не можна заперечувати – погано те, якщо не тренувати ці слабкі якості, то розвивати їх на власний розсуд все одно не вдасться.

Друге ускладнення полягає у тому, що інформуючи один одного, активатори передають інформацію зовсім не у тій формі, в якій би хотілося її почути. Одному вона здається занадто нечіткою, «розмитою», а другому, навпаки, занадто приземленою, негли-

бокою. Це пояснюється тим, що в активаційній парі одна людина завжди раціональна, а друга – ірраціональна. Однак зміст інформації взаємовигідний.

Активаційні відносини погано підходять для буднів, адже не забезпечують оптимальної життєдіяльності, їх призначення – святкове спілкування або, взагалі, спілкування у вільний час, коли потрібно відпочивати, а не працювати. Дві дуальні діади, завдяки відносинам активізації, зустрічаючись одна з одною, відчувають приємну припіднятість, і створюють святкову атмосферу. Занадто тісний і тривалий контакт виснажує активаторів.

Займатися разом однією справою також важко через ненадійність, непередбачуваність партнера. Фактично один ніколи у повній мірі не може покластися на іншого. Кожний вчиняє так, як вважає за потрібне, абсолютно не враховуючи позицію партнера.

Термін «активізація» в повній мірі підходить для двох інтровертів, які дійсно стають разом більш активними, відкритими. На двох екстравертів вона діє прямо протилежно: заспокоює, інтровертує цю пару.

1.3. Дзеркальні відносини.

Ці відносини отримали свою назву через те, що слова одного відображаються, як у дзеркалі, у вчинках іншого. Про що любить розмірковувати один із «дзеркальників», то інший необмірковано реалізує своєю поведінкою. Проте така реалізація ніколи не буває повною, стовідсотковою. Дзеркало виявляється викривленим, бо коригування одним своїх вчинків відбувається, виходячи із інших норм поведінки, ніж у партнера. З цієї причини й виникають непорозуміння, а нерідко і взаємні претензії. Кожен прагне виправити поведінку партнера, однак ці спроби перевиховання не мають шансів на успіх.

З іншого боку, якщо враховувати суто словесний бік спілкування, дзеркальні відносини можуть бути названі відносинами конструктивної критики. Справа у тому, що у дзеркальній парі обидва партнера завжди або теоретики, або критики. Тому у них завжди знайдуться спільні теми для бесід і обговорень. Причому кожен бачить зайві 50% однієї й тієї ж проблеми, тому й цікавиться думкою партнера-«дзеркальника» з порушеного питання. В результаті спільної праці відбувається взаємне коригування, уточнення. Критика майже завжди буває конструктивною, дійсно може бути врахована.

Ці відносини добре підходять для дружби, що базується на спільних інтересах і задоволеннях. «Дзеркальники» – часто хороші приятелі, їм цікаво разом, хоча у спілкуванні не вистачає повної довіри й теплоти. По справжньому тепла атмосфера виникає лише тоді, коли з’являється дуал одного з них, який обов’язково є активатором іншого.

Досить сильно відображається на цих відносинах належність до певного підтипу. Якщо один з них має підсилену раціональність, то для стабільності дзеркальної пари потрібний партнер з підсиленою ірраціональністю.

У протилежному випадку вони поєднуються набагато гірше, а спільна праця ускладнена через велику різницю у темпі її виконання. Для подружнього життя ці відносини не бажані: неглибокі цілі у партнерів співпадають, а глобальні, далекоглядні – не співпадають. Різними є й засоби досягнення мети. В основі цього лежить те саме неспівпадіння функцій першого порядку раціональності та ірраціональності.

1.4. Тотожні відносини.

Між тотожними партерами складаються відносини повного розуміння, але нездатності допомогти один одному. Тотожні типи особистості однаковими очима дивляться на світ, аналогічним чином розуміють інформацію, що надходить, роблять майже одні і ті самі висновки, але також зустрічаються з одними і тими самими проблемами. Споглядаючи це, у кожного виникає співчуття один до одного. Виникає бажання підтрима-

ти партнера, виправдати його тим чи іншим чином; адже відчуває, що у такій ситуації вчинив би так само.

З іншого боку, «тотожне» спілкування швидко набридає. Не отримавши нової інформації від партнера, стає помітною вся марність такого спілкування. Неінформативний партнер здається нецікавим, сумним, – адже після обміну інформацією обговорювати її вже нецікаво, знаючи наперед, що до цих висновків можна дійти самостійно.

Виключення становить наявність значної різниці у досвіді чи знаннях. Тоді може виникнути зацікавлення та тяжіння один до одного, адже відбуватиметься процес швидкого і ефективного навчання – перекачування інформації. Такі відносини є ідеальними для пари «вчитель-учень». Також у цьому випадку ефективна спільна праця – відбуватиметься поєднання сил в одному напрямку.

На ці відносини значно впливають підтипи. При підтипах, які співпадають, спілкування стає набагато приємнішим і легшим. При підтипах, що не співпадають, – партнери дивляться один на одного з певною мірою недовіри.

Тотожні відносини мають більш виховне значення, бо дозволяють поглянути на себе з боку, об’єктивно оцінити свої гарні якості та недоліки. А дивитися на себе з боку – справа не завжди приємна. Ці відносини допомагають проводити адекватну самооцінку.

2.1. Конфліктні відносини.

Це відносини конфлікту, що підспудно назріває. Ступінь психологічної сумісності у цих відносинах найменша. Проте, це помітно не одразу – конфликтер частіше притягає до себе, ніж відштовхує. Він захоплюється розвиненістю тих рис характеру партнера, що у нього слабкі.

Спочатку контакт і зближення здаються можливими. Але на цьому шляху постійно щось не складається. Обмірковуючи, причини проблем спроб знайти спільну мову, можна дійти висновку, що ці причини не такі й значні, легко переборні. Для розуміння потрібно лише прикласти певні зусилля. Мимоволі переслідує бажання якимось чином розташувати до себе людину.

Проте ці спроби є ходінням по краю прірви – завжди загрожує небезпека звалитися у неї, тобто бути втягненим у знесилюючі, марні суперечки. Причому у цих суперечках конфліктуючі сторони часто словесно завдають болі одна одній (при чому, самим хворим місцям). Конфликтеру постійно хочеться щось довести, уточнити, договорити, а партнер (наче спеціально) не хоче зрозуміти. Згодом це викликає глухе внутрішнє подразнення або знервованість.

Найгірше, що у партнерів, пов’язаних конфліктними відносинами, реально відсутня взаємодопомога – вони зовсім не захищають один одного проти атак ззовні. Мається на увазі не словесний захист, а вміння зробити за партнера ту частину роботи, яка йому дійсно не під силу, погоджуватися на його слабкі функції. Відсутність захищеності особливо гостро сприймається в умовах ворожого зовнішнього середовища. Після тривалих спроб знайти спільну мову, розлучившись з конфликтером, відчувається значне полегшення.

2.2. Відносини суперего.

Відносини поваги один до одного. Суперего означає «над-Я». Партнер сприймається як далекий і дещо загадковий ідеал. Його манери, уява, хід думок викликають інтерес. Складаються зовнішньо досить прохолодні відносини при внутрішній взаємній симпатії. Ці відносини виявляються на далекій дистанції.

Якщо тема для бесіди, якою б обидва цікавилися, відсутня, то спілкування носить доволі формальний характер. Хочеться більше висловити власну точку зору, аніж пос-

лухати партнера Це пояснюється тим, що тема бесіди завжди потрапляє в область головної, сильної функції одного, і нормативної функції, що напрацьовується, іншого, слухати яку не цікаво. Створюється враження розуміння й інтересу з боку партнера, хоча й виникають сумніви щодо їх неглибокості.

Коли зближення відбулось, характер відносин набуває нового, малоприємного оберту. На словах розуміння залишається гарним, особливо коли підтипи співпадають. У справах виходить так, ніби-то партнер робить усе на зло. Про свої наміри партнери або не попереджують, або мало прислухаються один до одного. Тому роблять протилежне тому, що очікує партнер, а це може породжувати суперечки. При цьому внутрішня прихильність до партнера не зникає. Надія на те, що ідеал все-таки буде досягнутий, не пропадає.

Сильно позначається на цих відносинах екстраверсія та інтроверсія партнерів. З двох екстравертів, що формують відносини суперего, за звичай один незадоволений іншим, – що надмірно зайнятий сторонніми справами, мало приділяє уваги. За звичай, одному з двох інтровертів здається, що інший занадто набридливий, не залишає його у спокою. В обох випадках на близькій дистанції виникають непорозуміння та суперечки.

2.3. Відносини повної протилежності.

Це відносини нестійкої дистанції – в них дуже складно встановити потрібну психологічну дистанцію. Це вдасться зробити лише тоді, коли партнери спілкуються вдвох. Поява третьої людини все руйнує: починається конкуренція міркувань (вербальних функцій), що іноді переростає в гарячі суперечки. Нікому не хочеться принизити власний авторитет в очах слухачів, адже йдеться, як правило, про сильні функції партнерів.

У партнера імпонує манера поводитися в товаристві, його щирість, теплота. Це сприяє переходу на близьку дистанцію. Під час спілкування у групі раптово починає змінюватися психологічний клімат. Інтроверт поступово відчужується, відносини втрачають теплоту, стають формальними, з’являється настороженість. У душі обидва починають шкодувати про попередній перехід до відносин довіри.

Екстраверту здасться, що його неправильно розуміють, ставляться до нього упереджено. Це дивує, адже порозумітися двом було б дуже добре. Інтроверт гасить активність екстраверта: у його голосі з’являються обвинувачувальні інтонації, він починає критикувати екстраверта, різко висловлюватися на його адресу. Екстраверт намагається відповідати тим же.

Ці своєрідні відносини віддалено нагадують чергування напівдуальності з ревізією. В уразливішій позиції знаходиться екстраверт – з одного боку він почувається «як у тилу ворога»: все починає сприймати на свій рахунок, побоюватися зрадливого кроку, викриття; а з іншого боку – він не може побачити, що його партнер є людиною порядною і гарною. Уникнути взаємних обвинувачень допомагає високий рівень культури партнерів.

2.4. Квазітотожні відносини.

Це відносини співіснування при повному нерозумінні один одного. Таке співіснування може бути мирним, особливо якщо партнери етики. Великого значення має і збіг підтипів. У відмінного підтипу у спілкуванні з квазітотожним виникає внутрішня напруженість, осуд його дій. Вони можуть минути, коли партнери об’єднані однією справою і залежать один від одного. Першу поступку, за звичай, робить ірраціоналіст, а раціоналіст її приймає.

Як правило, квазітотожний партнер не зачіпає слабкі місця іншого. Погрози з його боку не відчувається, але й не відчувається рівності з ним, як з діловим партнером. Він

здається менш здібним, проте в питаннях, що не вирішуються, домагається набагато більшого. Через це страждає самолюбство обох: такий стан справ сприймається як образа.

Найнеприємніше у цих відносинах – неможливість до кінця зрозуміти партнера. Завжди виникає проблема «перекладу» його інформації на «свою» мову: написане квазітотожним майже неможливо прочитати, а для «розшифровки» цієї інформації потрібно витратити багато зусиль, що видається марним. Твори квазітотожного не подобаються. Бесіда з ним хоча й не важка, але задоволення не приносить. Здається, що він спеціально все заплутує, ускладнює, або навпаки, спрощує, уводить вбік. Головний аргумент: те ж саме можна викласти по іншому, зрозумілою мовою.

Квазітототожні можуть знайти загальні теми для розмови, пообурюватися тим самим. Але шляхи виходу зі скрутного становища бачать зовсім різні. Згодом починає переслідувати відчуття марно витраченого часу.

Тому ніщо особливо партнерів не зв’язує; вони розстаються легко, без жалю. В цілому, відносини досить безбарвні, до яких підходить приказка: «У вас своє весілля, а у нас своє».

3.1. Міражні відносини.

Це відносини розслаблення. Жодні з інтертипних відносин так не розслаблюють і не охолоджують партнерів, як міражні. З «міражним» партнером приємно відпочивати або обговорювати різні теми. Людина наче розпливається, деконцентрується, перетворюється у невиразний міраж. З таким партнером не хочеться займатися справами.

Ділове співробітництво при такому характері відносин ускладнюється. Мотиви вчинків один одного є незрозумілими. Те, до чого прагне партнер, здається несуттєвим, таким, що не заслуговує на увагу. Один від одного очікують зовсім іншої активності. Тому один охолоджує іншого в його ділових задумах. Партнери наче грають у зіпсований телефон. З боку таке спілкування може виглядає досить комічно.

У цій парі інтроверт таємно хоче позбутися спроб екстраверта нав’язати власну думку, хоче добитися певної автономії. У свою чергу, екстраверт хоче зробити з інтроверта «нормальну людину». Обидва критично налаштовані щодо здібностей один одного.

Партнери тяжіють один до одного. Інколи відносини стають досить добрими та теплими. Це трапляється тоді, коли вони мало спілкуються на конкретні теми, а разом роблять справу. Обговорювання результатів успішно завершеної справи підносять, але при нових спробах знову за неї взятися зустрічаються з тими ж труднощами. Проте, разом навряд чи можна чогось досягнути у зв’язку з неможливістю зібратися і працювати на повну потужність

3.2. Ділові відносини.

Це відносини рівних партнерів. Повноцінно дружніми їх назвати неможливо, швидше товариськими. Перепони у спілкуванні не виникають -можна розповідати все один одному. У цих відносинах завжди присутнє відчуття безпеки: кожен відчуває, що від партнера не може йти жодної загрози. А це дуже привертає до себе, тим більше, коли людина живе у нетовариському середовищі.

У цих відносинах дуже помітні ролі людини – ті якості, які вона старанно прагне представити у соціумі. Через це можлива гра «кішки — мишки»: у спілкуванні відбувається вимушене чергування тиску і послаблення. Справа у тому, що під час таких бесід один має перевагу над іншим – все залежить від того, на яку тему піде мова.

У рамках цих відносин можливе спільне ділове співробітництво. Але воно ефективне лише при співпадаючих підтипах, – в іншому випадку дискусія може перерости в

тиск на ті якості, які людина хоче у себе розвивати. Цей тиск завжди виходить від сильної функції партнера та сприймається наче грім серед ясного неба.

Проте розбіжності такого роду бувають нечасто. Взагалі партнери намагаються допомагати один одному, – попит на надання допомоги сприймається правильно. Але сама допомога надається недостатньо інтенсивно. Ці відносини мають середній ступінь комфортності. Проти такого партнера немає що сказати, але водночас і немає що сказати на його користь. Виникає відчуття розумного мінімуму, в якому відбивається задоволення від спілкування з рівним та ненудним партнером.

3.3. Відносини соціального замовлення – приймач.

Це відносини нерівності. Приймач дивиться на іншого партнера (замовника) як на цікаву та впливову людину, відпочатку переоцінюючи її.

Приймача захоплює поведінка замовника, манера триматись, вміння легко робити те, до чого прагне приймач, стиль викладення думок, творчий почерк. Приймач у присутності замовника починає ненавмисно підлещуватися, догоджати йому з якихось незрозумілих для себе причин. Все починається з малого, а потім робиться більше і більше, доки приймач не починає сам стримувати себе. Причому з боку це сприймається так, наче б то приймач у чомусь виправдовується перед замовником.

Приймачу завжди незрозуміло, що конкретно потрібно робити. Замовлення, яке видається, стає не індивідуальним, а соціальним, тобто за ним приховані проблеми тієї групи людей, в яку включена ця пара.

З точки зору відносин соціального замовлення сприймаються як рівні. Приймач відчуває з боку замовника якесь душевне розташування до себе. Ці відносини можуть бути названі відносинами заступництва при відсутності зворотного зв’язку. З часом вони можуть перерости у майже повне ігнорування приймачем замовника. Настання такого положення свідчить про те, що замовлення повністю усвідомлене як соціальне.

3.4. Відносини соціальної ревізії – ревізуємий.

Різновид асиметричних відносин у соціоніці. Ревізуємий здається цікавим і здібним, але йому чогось не вистачає. Йому необхідна допомога, підказки, але всі поради виявляються марними. Ревізуємий їх не сприймає, чим ще більше підсилює бажання ревізора його перевиховати. У нього часто виникає відчуття, що за ним весь час спостерігають, як за піддослідним. Ревізуємий здається безтолковим, але не тому, що не може, а тому, що просто не хоче, – а у ревізора, до речі, це викликає періодичне роздратування.

Ревізор наче б то слідкує за ревізуємий, звертаючи увагу на його слабкі місця. Складається враження, що ревізор постійно прагне з’ясувати, що і як робить ревізуємий. Але це не означає, що перший обов’язково словесно вказує партнеру на його недоліки – ревізуємий внутрішньо відчуває, що ревізор може зробити це у будь-який момент і через це на початку в його присутності перебуває у деякому напруженні.

Ревізуємий – це, так би мовити, «неслухняна дитина».

4.1. Напівдуальні відносини.

Це відносини неповного доповнення. На словах між собою партнери добре розуміються. Екстраверт ніколи не слухає інтроверта, продовжує розвивати свою тему – неповне доповнення по вербальній функції. Проте, інтроверт на це не ображається – як правило, він знаходить можливість пристосуватися. У напівдуалів багато тем для розмов, і ці розмови не стомлюють.

Напівдуали, особливо якщо це особи протилежної статі, викликають взаємну зацікавленість, тяжіють один до одного. Це тяжіння значне при співпадаючих підтипах. Проте з часом, на половині шляху до зближення, хтось із партнерів робить вчинок,

який різко все руйнує, відкидає до початкових рубежів. Це означає, що немає доповнення поведінським функціям.

Проте партнери не ображаються один на одного. Вони заспокоюються і знову роблять спроби зближення, – для того щоб у черговий раз спотикнутися, здавалось би, на рівному місці. Спостерігаючи з боку, можна сказати, що у цій парі вирують пристрасті, розгоряється справжнє кохання. Цей бік напівдуальних відносин добре характеризується наступними рядками: «А у вікно на вогонь летять і летять метелики, розбиваючись на склі, але не втрачаючи своєї віри».

Призначення напівдуальних відносин – тонізувати партнера, постійно підтримувати у стані працездатності. «Тонізуючий ефект» досягається за рахунок періодичних розворушень, які не дають людині повністю розслабитися, – їх можна порівняти із облиттям водою після неповного пробудження у вранішні години. Комфорт у спілкуванні з таким партнером контрастний: то радість зближення, то здивування та розчарування.

4.2. Родинні відносини.

Відносини далеких родичів, які говорять про формальну потрібність цих відносин за даних умов. Вони дотримуються законів ввічливості і гостинності, але не бажають вникати у подробиці відносин один з одним. З плином часу такі розмови набридають, адже складається враження, що людина береться за вирішення проблеми не з того боку, чи не у тій послідовності, а також не бажає зайняти власну позицію, відстояти власну точку зору. Тому часто партнери прагнуть досягти компромісу.

У компанії ці відносини суттєво покращуються, тому дуже імпонує поведінка партнера у контактах з іншими людьми. У цьому відношенні «родичам» є чому повчитися один в одного. Шанси на навчання також є, тому що у цьому випадку йдеться саме про тренуємі словесно-поведенські функції кожного з них. Один може навчитися стриманості, а інший – більшої активності.

«Родинні» партнери можуть звертатися один до одного за порадою. Але потім виходить так, що порадник у своїх цілях сам починає користуватися цією інформацією. У результаті той, хто спілкувався, залишається у стороні. Один і той самий випадок розглядається партнерами з різних точок зору – так, начеб-то це давало користь іншому і приносило зло собі. Тому часто партнери здаються один одному егоїстами, хоча напряму таких претензій не висувають. У родині ці відносини складніші за ревізні, адже породжують недовіру один до одного і не створюють відчуття особистої значущості.

Також відсутнє взаєморозуміння у методах виконання однієї і тієї ж роботи – їх найрозвинутіші поведінські функції протилежні. Доки обидва працюють на рівних, вони не зачіпають один одного (особливо, коли обидва – інтроверти); але коли один є керівником другого (чи при іншій нерівній позиції), це може призвести до розбіжностей та конфліктів, особливо при несумісних підтипах.

4.3. Відносини соціального замовлення – замовник.

Ці відносини асиметричні. Замовник відноситься до іншого партнера (приймача) зовсім не так, як останній до першого. Замовник оцінює іншого партнера зверху до низу, дивиться, як на нижчестоячого, недооцінюючи його.

Є риси, які замовник активно виставляє напоказ, щоб, на його думку, добре виглядати у суспільстві, притягти до себе увагу. Такі риси замовника, у свою чергу, становлять для приймача неприємні, подразнюючі моменти – вони входять у його підсвідомість та пробуджують незрозумілий, неясний потяг до активності із знищення тих умов, які змушують замовника страждати або вести себе так неприродно.

З позиції відносин соціального замовлення ці відносини сприймаються як безконфліктні. Їх ініціатором майже завжди є замовник. Замовник намагається зацікавити

приймача, опікуватися ним, підтримати його по можливості. За звичай, зворотній відгук буває тільки напочатку. Спроби домовитися із замовником на рівних не мають успіху, зворотній зв'язок жодним чином не налагоджується. Нажаль, замовник не чує приймача.

Внаслідок цього приймач відходить від замовника і намагається триматися на відстані, а останній – якось зачіпити його, використовуючи свою сильну функцію (яка у замовника є предметом лише періодичної турботи). Відтак, ці відносини і називаються відносинами заступництва при відсутності зворотного зв'язку.

4.4. Відносини соціальної ревізії – ревізор.

Інший вид асиметричних відносин. Ревізор здається людиною впливовою, а його дії заслуговують на увагу. Визнання ревізора хочеться заслужити, його похвала дуже цінується.

Ревізор постійно недооцінює ревізуємого, думки та справи якого здаються йому незначними, що не може не викликати образи останнього. Спочатку це стимулює (хочеться довести ревізору корисність), але всі спроби не мають успіху. Ревізор здається самовдоволеним і дріб'язковим, прискіпується, намагається повчати і перевиховувати.

В цілому, відносини ревізора можуть бути названі відносинами опіки ревізора над ревізуємим, що може бути для останнього досить нав'язливим. Відчуваючи свою вразливість, ревізуємий на людях схильний робити спроби вийти з-під цієї опіки: він зачіпає ревізора, сперечається з ним, намагається давати йому різні доручення. Але такі спроби, за звичай, нічим не закінчуються. Ревізор, як правило, не ображається на ревізуємого, а продовжує його «виховувати». Ці відносини добре ілюструються аналогією «мати -дитина, яка не слухає».

Ревізна пара іноді буває дуже згуртованою – у ній обидва відчувають свою соціальну значимість: ревізор як опікун-благодійник (без турботи і повчань ревізуємий пропаде), а ревізуємий як об'єкт опіки (цінність якого визнається таким чином).

Соціоніка виділяє безконфліктне спілкування дуальних пар в окрему проблематику, що пов'язано з особливою роллю дуальних відносин найбільш повноцінної психологічної сумісності. Найсприятливішими ці відносини є для родинно-шлюбних взаємин. Присутність дуальних відносин у малих групах на виробництві, у творчих лабораторіях позитивно відбивається на ефективності спільної праці.

Для досягнення вищого ступеня дуалізації слід дотримуватись наступних правил безконфліктного спілкування дуалів:

1. Реагувати на поведінкові реакції партнера, не критикувати та не повчати, не задавати зайвих запитань по з'ясуванню причин відмови щось зробити (якщо він сам не говорить про це).

2. Розмірковуючи, сприймати програмні висловлювання партнера, не піддавати їх сумну, ненав'язливо їх коригувати.

За допомогою запропонованих соціонічних методик можна змінити індивідуальний досвід, у тому числі через споглядання особистого життя. Аналізуючи існуючі соціонічні теорії, можна дійти висновку, що чорно-білі категорії добра і зла не придатні для встановлення сприятливих, в емоційному плані, контактів. Зацікавлена у покращенні взаємовідносин людина не буде висувати до себе й до інших жорстких вимог, високих критеріїв, не буде силоміць налаштовувати свої дії та дії інших під заздалегідь запланований або сформований незмінний зразок.

Для цього й призначена запропонована типологія інтертипних відносин. Вона допомагатиме визначати стан контактів з іншими людьми, знаходити оптимальні психологічні засоби впливу на характер цих відносин.

Резюме

Сучасна ситуація, що склалася у менеджменті, потребує вишукування надійніших методів визначення індивідуально-психологічних особливостей для забезпечення системного дослідження людини. Відтак, передбачаючи поточну ситуацію, ще понад 20 років тому на межі багатьох дисциплін виникла соціоніка.

Соціоніка є наукою про стійкі типи мислення та поведінки людини, а також про людські спільності, закономірності відносин, що виникають у процесі взаємодії між окремими людьми і колективами в цілому. У рамках соціоніки розроблена відповідна класифікація соціотипів. Розбіжність соціотипів корениться в різноманітних способах сприйняття світу. Пріоритетним поділом людей є поділи на екстравертів й інтровертів, раціоналістів й ірраціоналістів, з урахуванням залежності від способів сприйняття інформації, від елементів людського пізнання, таких як логіка, етика, сенсорика, інтуїція.

Відповідно до існуючих теорій, логічний, етичний, сенсорний, інтуїтивний типи володіють різними характеристиками. Між ними виникають квадральні, октавні відносини, відносини з наступною чи з попередньою квадром.

Завдяки знанням інтертипних відносини, умілому поєднанню різних функцій та застосування методики формування соціотипів за основними ознаками можна сформувати елементарну модель соціотипу та соціонічну модель особистості.

Основні поняття

Соціоніка
Соціотип людини
Екстраверт/Інтроверт
Раціоналіст/Ірраціоналіст
Логіка/Етика
Сенсорика/Інтуїція
Задовільна модель
Психічна функція
Раціональні та ірраціональні функції
Позитивізм/негативізм
Елементарна модель соціотипу
Ознаки соціотипу
Емпатія
Інтертипні відносини
Квадральні відносини
Октавні відносини
Відносини з наступною квадрою
Відносини з попередньою квадрою
Дуальні відносини
Відносини активації
Дзеркальні відносини
Тотожні відносини
Конфліктні відносини
Відносини суперего

Відносини повної протилежності
Квазітотожні відносини
Міражні відносини
Ділові відносини
Відносини соціального замовлення: приймач, замовник
Відносини соціальної ревізії: ревізуємий, ревізор
Напівдуальні відносини
Родинні відносини
Безконфліктне спілкування дуальних пар

Питання

1. Визначте поняття «соціоніка», передумови її виникнення.
2. Визначте поняття «соціотип».
3. В чому полягає різниця між екстравертами й інтровертами?
4. У чому полягає відмінність між раціоналістами й ірраціоналістами?
5. Охарактеризуйте основні елементи людського пізнання.
6. Визначте основні відмінності логічного, етичного, сенсорного, інтуїтивного типів.
7. Які критерії визначення задовільної моделі?
8. Розкрийте поняття «психічна функція». Охарактеризуйте символи, зміст та назву психічних функцій.
9. Що належить до раціональних, а що до ірраціональних функцій?
10. Як формується елементарна модель соціотипу?
11. Визначте методику формування основних ознак соціотипів.
12. Охарактеризуйте додаткову ознаку «позитивізм-негативізм» для уточнення соціотипу.
13. Охарактеризуйте соціотип «Дон Кіхот».
14. Охарактеризуйте соціотип «Дюма».
15. Охарактеризуйте соціотип «Гюго».
16. Охарактеризуйте соціотип «Робесп’єр».
17. Охарактеризуйте соціотип «Гамлет».
18. Охарактеризуйте соціотип «Горький».
19. Охарактеризуйте соціотип «Жуков».
20. Охарактеризуйте соціотип «Єсенін».
21. Охарактеризуйте соціотип «Наполеон».
22. Охарактеризуйте соціотип «Бальзак».
23. Охарактеризуйте соціотип «Джек Лондон».
24. Охарактеризуйте соціотип «Драйзер».
25. Охарактеризуйте соціотип «Штірліц».
26. Охарактеризуйте соціотип «Достоєвський».
27. Охарактеризуйте соціотип «Гекслі».
28. Охарактеризуйте соціотип «Габен».
29. Розкрийте сутність інтертипних відносин.
30. Охарактеризуйте типологію відносин за У. Шутцем.
31. Дайте характеристику квадральним та октавним відносинам.
32. Дайте характеристику відносинам з наступною та з попередньою квадрою.
33. Які засоби безконфліктного спілкування дуальних пар вам відомі? Розкрийте їх суть.

Розділ 16

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ КЛАСТЕРИ

Праксеологія має свою історію. Проте в Україні у підручниках із багатьох економічних та гуманітарних дисциплін немає посилань на цю винятково важливу галузь знань. Учені з усього світу займаються вивченням багатьох аспектів праксеології та взаємозв'язку даної науки з іншими галузями знань.

Сьогодні у світі дослідженнями у галузі праксеології займаються найяскравіші вчені, такі як Войцех Гаспарський (завідувач кафедри праксеології Польської Академії Наук, Польща), Яцек Сойка (доктор Університету ім. Адама Міцкевича, Польща), Яніна Філек (доктор Економічної Академії, Польща), Дж.П. Ганнінг та Г.–Г. Хопп (доктори Інституту Людвіга фон Місеза та Коледжу Хілдейл, США), Д. Муеллер (професор Кембріджського Університету, Великобританія) та багато інших. Значний внесок у розвиток праксеології зробив доктор наук, професор К. Войтила. В Україні дослідження у галузі праксеології присвятили С. Злупко (Львівський національний університет ім. І. Я. Франка), С. Вовканич (Львівський інститут регіональних досліджень), М. Сацков (Інститут праксеології).

Для наведенням праксеологічних кластерів, необхідно охарактеризувати праксеологію, як науку. Праксеологія сьогодні в світі трактується як вчення про людську поведінку [96, с. 1060].

Praxeology = praxis + -o- + logos,

де *praxis* – застосування або використання знань або навичків;
практика, як відмінність від теорії;
умовність, властивість (характерна риса) або звичка;
logos – наука.

При цьому під поведінкою розуміється саме активна людська діяльність, що носить практичний характер.

Найяскравіший вчений-економіст, що займався дослідженнями праксеології, є Л. фон Місез, представник Австрійської економічної школи. Він визначив «праксеологію» як «теорію людської дії» [90].

Теорія людської дії складається з логічних висновків, що можуть бути відображені та описані на основі припущень; ці припущення «кожен знає з власних дій». У описанні праксеології Л. фон Місез припустив, що кожний *апріорі розуміє необхідність використання засобів для досягнення цілей.* «Дія» прямо пов'язана з міркуваннями та вибором людьми засобів для досягнення цілей.

Існують два протилежних погляди на те, чи є етичний підхід основою праксеології.

Перший підхід розроблений Л. фон Місезом, згідно якого праксеологія не має етичної основи. Так, вчений стверджував, що праксеологія й її найбільш розвинута галузь економіка, є безцінними. У науковій праці «Людська Дія» Л. фон Місез аргументує, що праксеологія є безцінною, адже вона є набором логічних дедукцій від універсальних

ідей. Таким чином, праксеологія не містить жодних етичних посилань чи причетностей за винятком тих, які мають базуватися на знанні, одержаному за допомогою логіки. На думку Л. фон Місеза, етика може бути галуззю праксеології, але не її основою.

Висновок був зроблений у 1920 р., коли Місез систематизовано дослідив документи Макса Вебера з даної проблематики. Остаточні результати його досліджень викладені у декількох есе і у праці «Епістемологічні Проблеми в Економіці», що вперше була опублікована німецькою мовою у 1933 році [91].

Другий підхід розроблений вченим Гансом Генрі Хоппом, згідно якого праксеологія має етичну основу [79]. Напротивагу Л. фон Місезу, він розвиває етичну основу праксеології й економіки, шляхом додавання теорії комунікативної взаємодії Франкфуртської Школи та її філософії. Проте, матеріали Г. Г. Хоппа цілковито ігнорували погляди Місеза щодо цінних питань.

У загальнонауковому пізнанні праксеологія апріорна [94]. Тобто праксеологія розглядається як вчення, що не спирається на вивчення фактів, має місце до дослідження, незалежне від досвіду.

Поняття праксеології та апріоризму є дотичними [5].

Праксеологія, економіка та етична філософія є пов’язаними одна з одною [80].

Методологічний апріоризм безперечно є найважливішим внеском Л. фон Місеза у методологію соціальних наук. Вчений показав, що кожна спроба зрозуміти і описати людську дію і взаємодію, як він визначав ці терміни, повинна використовувати методологічний апріоризм. Він стверджував, що люди *не можуть уникнути* використання методологічного апріоризму, коли намагаються зрозуміти або описати людську дію або взаємодію. Це знайшло відображення у таких прикладах, як пошуки золота одиноким розвідувачем, ринкова економіка, суспільство, відкриття найменшої частки матерії або енергії, її описання та розуміння. Найвагомішим є використання методологічного апріоризму для обговорення етичних основ філософами. Л. фон Місез не винаходив методологічного апріоризму, як З. Фрейд не винаходив підсвідомості; але він був першим, хто розпізнав, що використання методологічного апріоризму є характеристикою історичних описів і розумінь.

Обізнаність Л. фон Місеза схилила його до застосування нового терміну для посилання на **уніфіковану науку про людську дію**, яку він розпізнав – а саме, **праксеологію**. Він проголосив, що *методом* праксеології є методологічний апріоризм [9].

Видатний польський дослідник, фахівець у галузі праксеології, професор Тадеуш Пщоловський багато років займався вивченням проблем людської діяльності – від стародавніх часів і до сьогодення. Сферою його наукових інтересів є так звані вічні питання, а саме:

- проблеми людинознавства і людиноповедінки, їх специфічні сторони, закономірності;
- стани і процеси праксеологічних діянь видатних мислителів минулого, державних діячів, письменників, військових керівників, організаторів і керівників, що розвивають визначену частину праксеології — загальну теорію боротьби на «бойовищі» людського життя, що трактується іноді як розділ науки, що займається конфліктними ситуаціями.

У теперішній час в Україні ідеї і розробки професора Т. Пщоловського відомі завдяки перекладеній і виданій Інститутом праксеології в 1993 році в м. Києві книги «Принципи досконалої діяльності. Вступ до праксеології» [55; 95].

Керівникам, менеджерам, людям активним, діловим за своєю природою, що бажають будувати свою діяльність розумно, з максимальною віддачею, корисно використовувати оригінальні та конструктивні ідеї історичної спадщини, осмислення й узагаль-

нення яких зробив професор Т. Пщоловський (попереджаючи і застерігаючи людей сучасності від можливих помилок у повсякденних діях). Охоплюючи та творчо розвиваючи багато сторін праксеології, він виступив і теоретиком і практиком, створюючи образи, моделюючи форми, оперуючи живими прикладами, розкриваючи стратегічну і тактичну роль праксеології в оптимізації людської діяльності.

Іншим не менш відомим представником праксеологічно-управлінської, наукової думки, найбільш повно представленої у [38; 88] є Т. Котарбинський.

Один з праксеологічних кластерів звучить так [70]:

«Мета виправдовує засоби» *(Н. Макіавеллі).*

Найбільш відомі основи результативної поведінки були сформульовані в Італії. їх автором є державний секретар Флоренції, політичний мислитель Ніколо Макіавеллі (1469–1527), який у відомій праці «Державець» радив правителю, як варто поводитись:

«Дії всіх людей і особливо державців, щодо яких не можна звернутися до суду, обговорюються в залежності від кінцевого результату. Тому нехай державець дбає лише про перемогу та про утримання держави, засоби ж до цього завжди будуть вважатися гідними, і кожний буде їх хвалити».

За його прізвищем був створений термін «макіавеллізм», що означає хитру і підступну діяльність, що не бере до уваги жодних інших мотивів, крім результативності (як охарактеризував Т. Пщоловський).

Однак треба пам’ятати, що Макіавеллі-мораліст так розтлумачував сформульовані ним самим методи дії. Хочеш мати успіх, одержати владу й утримати її — маєш діяти таким чином, який я описав; але від тебе залежить, чи захочеш ти, чи дозволить тобі це твоя совість – ось дійсні принципи автора «Державця».

Поради Н. Макіавеллі є результатом вивчення історії, знання суспільних і політичних відносин. Відтак, він займався такою результативною діяльністю, метою якої є завоювання й утримання влади.

Наступний кластер стосується міркувань на тему, яким чином різні дії, навіть протилежні одна одній, можуть привести до однієї й тієї ж мети:

«З двох обережних один досягає мети, інший – ні; так само благоденствують і ті, що досягли мети різними засобами, – тому що один обережний, а інший бере натиском: все це розуміється тільки властивостями часу, з яким узгоджується чи не узгоджується обраний ними спосіб дії. Завдяки цьому відбувається те... що дві особи, які порізному діють, дістають той же результат, а з двох осіб, які діють однаково, один досягає своєї мети, а інший – ні» [58].

Отже, умови можуть чинити дуже серйозний вплив на результати діяльності, тому з ними варто рахуватися.

Зазначене доповнює наступне твердження Н. Макіавеллі:

«Хто менше покладається на долю, той довше володіє державою. Життя і діяння великих діячів переконують нас, що вони настільки зобов’язані своїм успіхом долі, наскільки доля додала їм здатність виконати задумані наміри» [58].

Відтак, діяльність, а не очікування зі складеними руками, є найкращим способом досягнення наміченої цілі.

Проте доля може легко зламати:

«Доля являє свою могутність і силу, якщо ми занадто слабкі, щоб пручатися; та із завзяттям діє там, де не бачить перешкод, які б її тримали в шорах».

Наступний кластер:

«Залишіть своєму супротивнику надію на спасіння».

У сучасній термінології конфліктології використовується термінологія – діапазон допустимих дій та межа допустимих дій (див. розділ 4.2).

Більш складний економічний та соціальний аналіз проблеми конфлікту Н. Макіавеллі розгорнув у працях «Флорентійські хроніки», «Мистецтво війни» та «Роздуми».

Якщо йдеться про боротьбу та про поради із здобуття перемоги, варто відзначити висловлення Франсуа Рабле (близько 1495–1553), яке представлене у здобутку «Гаргантюа і Пантагрюель». Гаргантюа під час кривавої війни з королем Пикрохолом завжди пам'ятав:

«Згідно дійсної військової науки ніколи не слід доводити ворога до крайнощів; якщо він обтяжений і знеможений, то розпач додає йому сил і вселяє у нього бадьорість, тому що відняти у змучених людей, що розгубилися, всіляку надію на порятунок – значить наділити їх рятувальним засобом. Скільки перемог було вирвано переможеними з рук переможців єдино тому, що переможці всупереч здоровому глузду прагнули до повного й остаточного знищення ворога, не думаючи про те, що слід хоч когонебудь залишити в живих, щоб було кому з'явитися вісником їхньої перемоги!».

Протилежні погляди сповідав відомий французький мораліст, автор «Досвідів», Мішель Монтень (1533–1592), який примирявся з тим, що:

«У разі відсутності жодних шансів на перемогу варто поголівно перебити весь гарнізон фортеці, що чинить нерозумний опір».

Відтак, у такий спосіб буде досягнута мета: невеликий загін не гальмуватиме і зв'язуватиме значні сили.

Досліджуючи питання війни і тактики, що застосовували славетні воєначальники, М. Монтень широко вивчає теорію боротьби. З глибокою переконаністю він стверджував:

«Вождь оточеної фортеці не повинен виходити за її межі для проведення переговорів із ворогом. Адже ворог може відступити від військових правил і полонити вождя».

«Вождь – це голова, дуже важливий елемент в організмі фортеці».

М. Монтень є автором спільної поради, що веде до *результативної дії,* яку він називає *диверсійною.* Диверсійна дія – це не лише старий військовий прийом, що полягає у нападі на ворога з тилу. Наприклад, диверсію застосував ще афінський політичний діяч і полководець Альцибіад[5], який використав такий прийом. Він обрізав своєму собаці вуха і хвіст і випустив у такому вигляді на вулицю. Таким чином, він дав привід своїм співгромадянам для нової теми – пліток – одночасно відволікаючи їхню увагу від власних серйозних намірів. Для М. Монтеня диверсією також був метод, що застосовували лікарі, а саме: коли замість процедури, що має вилікувати хворий орган, хворобу переносять на іншу, менш важливу частину тіла.

М. Монтень усвідомлював, що часто узагальнення буває оманливим. Він обмірковує думку грецького філософа і біографа Плутарха[6] щодо вирішальної битви між військами Гая Юлія Цезаря і Гнея Помпея Великого під містом Фарсал (Фессалією, Греція)[7]. Плу-

---

[5] *Альцибіад* (Алківіад; близько 451 – 404 до н. е.) – виступав на захист завойовницької політики Афін, за продовження боротьби із Спартою. Притягнутий політичними суперниками до суду, утік до Спарти, звідки почав мститися афінянам. – *прим. авт.*

[6] Плутарх (Plutarchos) з Хероней (народж. до 50 – пом. після 120 рр. н. е.). – *прим. авт.*

[7] Битва за одноосібну владу над Римом 9 серпня за римським, 6 червня за юліанським календарем 48 р. до н. е. – *прим. авт.*

Під час битви Помпей надав Цезарю можливість почати бій. Під час фронтальної битви, Помпей наказав кінноті атакувати начеб-то «слабкий» правий фланг позицій Цезаря. «Слабкий» фланг почав утікати, заводячи вглиб переслідувачів, які сподіватись ударити у тил ворога. Проте звідти вийшла пехота, яка атакувала всадників, а лучники завершили розгром найсильнішого отряду Помпея. – *прим. авт.*

тарх вважав, що перемога Г.Ю. Цезаря обумовлена стрімкістю, з якою він завдав удару ворогу. М. Монтень міркував так:

«Але якби поразку потерпів Цезар, хіба не можна було б стверджувати, що наймогутніша і найміцніша позиція у того, хто нерухомо стоїть на місці, стримуючи себе і нагромаджуючи сили для рішучого удару... військо є тілом, що складається з багатьох різних частин; воно не має можливості у цьому лютому напорі рухатися з такою точністю, щоб не порушити порядку, і шикуючись, і щоб найшвидші з воїнів не зав'язали сутички ще до того, як їх товариші зможуть їм допомогти».

У ті часи боротьба становила інтерес багатьох мислителів. Але серед них були такі, які не піддавалися тиску пануючого погляду, що мудрій людині пристойно лише боротися або мислити, і що не варто займатися працею, навіть якщо б це були теоретичні міркування. Один з них – Леонардо да Вінчі (1452–1519), великий художник, скульптор, мислитель, архітектор, інженер. У збережених фрагментах творів містяться наступні праксеологічні кластери:

«Рідко падає той, хто добре ступає».

«Легше протидіяти початку, ніж кінцю».

«Жалюгідний той учень, що не перевершує свого вчителя».

«Хто хапає змію за хвіст, того вона вжалить».

«Хто підкопує стіну, тому вона упаде на спину».

«Сирий розбитий глиняний горщик можна виправити, обпалений – ні».

«Кожна частина хоче бути у своєму цілому, у якому краще зберігається».

«Кодна частина має схильність знову поєднатися із своїм цілим, щоб унинути власної недосконалості».

«Той, хто займається практикою без науки – наче керманич, що йде на корабль без руля і компасу; він ніколи не впевнений, куди пливе. Завжди практика має бути побудована на гарній теорії, які вождь і ворота – перспектива, і без неї нічого доброго не робиться...».

«.природа старанно розташувала нерви, артерії та віни у пальцях з боків, а не посередині, щоб під час роботи якимось чином вони не покололися і не порізалися».

«У природі немає дії без причини; зрозумій причину, і дослід тобі не буде потрібний».

Л. да Вінчі є також автором байки про бритву, що внаслідок частого вживання і заточування була блискучою і гострою. Але коли вона збунтувалася і стала відпочивати – заіржавіла і затупилася. З цієї притчі витікає висновок, що так само трапляється і з людьми, які замість навчання віддають перевагу неробству.

В нарисах про будову людського тіла містяться спостереження про автоматичні рухи. Людське тіло вчений порівнював з чиновником, що спочатку виконує доручення начальника, а вже потім діє самостійно.

Праксеологічні спостереження відшукали втілення і в наукових думках про результативну дію інших вчених.

Французький письменник-мораліст Франсуа VI де Ларошфуко (1613-1680) домігся такими безсмертя здобутками, як збірка афоризмів, кодекс життєвої філософії «Максими» та праця про часи Фронди «Мемуари». У «Максимах» Ф. де Ларошфуко у короткій і красивій формі виклав свої спостереження про людей, їх слабкості, результати квапливої праці та незважених думок, зокрема:

«Мало мати видатні якості, ще потрібно вміти їх використати».

«Про достоїнства людини потрібно судити не за її гарними якостями, а за тим, як вона ними користується».

«Люди і справи мають свою перспективу. Є явища, які потрібно бачити зблизька, щоб їх гідно оцінити, та інші, про які ми ніколи так само не судимо, як тоді, коли знаходимося на відстані».

«Ми можемо здаватися величними, займаючи положення, що нижче за наші переваги, але ми нерідко здаємося нікчемними, займаючи положення, занадто високе для нас».

«Добре поміркувавши, нескладно переконатися, що завжди буркотять, всіх оговорюють і нікого не люблять саме ті люди, яких ніхто не любить».

«Люди малого розуму чуттєві до дріб'язкових образ; люди великого розуму все помічають і ні на що не ображаються».

«У людях не так смішні ті якості, які вони мають, аніж ті, на які вони претендують».

На думку Ф. де Ларошфуко, оцінка ситуації – справа дуже важлива:

«У вагомих справах варто не стільки намагатися створити можливості, скільки скористатися тією, яка представилася».

«Проявити мудрість у чужих справах набагато легше, ніж у власних».

«Ми нічого не роздаємо із такою щедрістю, як поради».

Віра у можливості людини представлена у наступних кластерах:

«Мало є в принципі неможливих справ: нам більше не вистачає наполегливості, ніж засобів».

Потрібно лише вміти поводитися відповідно до існуючої ситуації:

«У житті бувають випадки, при яких, щоб із них виплутатися, потрібно трошечки божевілля».

З іншого боку:

«Існують справи і хвороби, що у визначені періоди погіршуються від ліків: вся мудрість у тому, щоб розпізнати, коли їх не варто вживати».

«Позбавлені прозорливості не ті люди, які не досягають мети, а ті, які проходять повз неї».

«Істине красномовство – це вміння сказати все, що потрібно, і не більше, ніж потрібно».

Щодо праці мораліст виказав думку у звичному для нього стилі:

«Фізична праця допомагає забувати про моральні страждання; тому бідняки – щасливі люди».

У доповнення:

«Мудрець щасливий, задовільняючись невеликим, а дурню всього замало; ось чому майже всі люди нещасні».

Необхідність знання принципу результативної дії автор проголосив непрямим чином:

«Немає ані таких нещасливих випадків, з яких би спритна людина не отримала користі, ані таких щасливих, які б необачна не змогла обернути собі на шкоду».

«Щастя і нещастя людей залежать від їхнього характеру не менше, ніж від долі».

«Набагато легше пізнати людину в цілому, ніж якусь окрему взяту зокрема».

До моралістів, які в етичних міркуваннях використовували праксеологічні спостереження, належить видатний діяч епохи Просвітництва, польський король, останній герцог Лотарінгії Станіслав Лещинський (1677–1766), автор виданих французькою мовою «Творів благотворящого філософа». Його міркування на моральні теми оригінальні, і відповідають думкам модних французьких афористів:

«Серед небезпек, уникнути яких не можливо, є багато таких, що викликані необачністю, але ще більше тих, яких можна було уникнути, якби ми були хоча б трохи обачнішими».

«Щоб отримати гарну віддачу від життя, варто було б мати в молодості досвід літнього віку, а в старості – бадьорість молодих років».

«Погано використовувати час – це все одно, що його витратити, не роблячи нічого. Нічого не роблячи, за звичай ми вчимося робити погане».

«Кращим способом розради себе самого через власне неуцтво є віра в те, що все, чого не знаєш, не потрібно».

«Ахілли не зовсім захищені від ран – завжди знайдеться місце, в яке їх можна вразити».

Праці з використанням праксеологічних засад в частині пізнання людини, її розуму, містяться у працях французького мораліста Люка де Клапьє де Вовенарга (1715-1747) «Вступ до пізнання людського розуму», «Міркування про різні причини», «Поради молодій людині», «Міркування про віру», «Парадокси, змішані з Міркуваннями і Максимами». Основний здобуток вченого становлять «Міркування і Максими» та, частково, «Вступ до пізнання людського розуму», у яких знайшли відображення його етичні і політичні погляди.

За теорією Л. де Клапьє де Вовенарга наші вчинки достатньою мірою обумовлюються впливом розуму (свідомості) чи почуттів, а ілюзія волі виникає від того, що думка чи почуття зникають, як тільки отримується їх дія, тобто виникає спонука здійснити той чи інший вчинок.

Власну позицію щодо добра і зла він представляв наступним чином. Добром він вважав все, що призводить до блага всього суспільства, а не окремої особи; а все те, що корисно окремій людині та може шкодити суспільству, є злом. Таким чином, доброчесність мала для нього соціальне значення; при чому джерелом доброчесності для нього є почуття, серце, а не розум. Ці погляди Л. де Клапьє де Вовенарг представив у «Максимах».

У рамках власної концепції, мораліст поставив за мету восстановити гідність людської природи, що була принижена Б. Паскалем[8] та зведа на нівець Ф. де Ларошфуко, а також запропонувати власну активну, гуманну та природню мораль. З позиції Л. де Клапьє де Вовенарга основне правило життя – широка діяльність усіх душевних сил. Напротивагу Ф. де Ларошфуко, вчений заперечував, що всі якості зводяться до самолюбства; він підносив хоробрість, стійкість та гуманність людських взаємовідносин. Він не припускав існування ані безумовних чеснот, ані безумовних пороків, і тому припускав, що перш за все люди мають бути поблажливими:

«Всі обов’язки людей базовані на їх взаємній слабкості».

Хоч він не належав до тих, кому старанне виховання й освіта дозволяють розвинути здібності, він чудово знав життя і людей. Він відстоював кращі почуття людської душі, був пронизаний прагненням до вищої правди, яку, швидше, відчуває, аніж розуміє свідомістю.

Мислитель черпав свою мудрість із власної практики і міркувань та міг чимало сказати і про результативність дій, про свідчать наступні його «Максими»:

«Великі люди мають великі досягнення, але маленькі плани».

«Сміливі задуми провалюються завдяки занепокоєнню при виконанні».

«Мудрість планів складається з попередження труднощів виконання».

«Найбільш корисні ті поради, які легко виконувати».

«Найнадійнішими опікунами для нас є наші власні достоїнства».

«Той, хто свою марнотратність зумів застосувати на добро, має велику і шляхетну ощадливість».

---

[8] Блез Паскаль (1623-1662) – французький математик, фізик, літератор, філософ. – *прим. авт.*

«Неправда, що багатий той, хто багатствами користуватися не вміє».

«Ймовірно, при високому становищі велика користь вміти і хотіти користуватися послугами знайомих людей, ніж бути таким самому».

«Людина, обдарована лише однією спритністю, ніколи не обійме керуюче місце».

«Перш, ніж ти допустиш штурм зловживань, досліджуй, чи вдається знищити їх основи».

Наведені «Максими» не формують всі висловлювання Л. де Клапьє де Вовенарга щодо ефективності дій. До представлення «Максимів» французького письменника-моралiста віднесемо наступне застереження (щодо хибності думок людей, які вважають, що правильна оцінка чиєїсь діяльності свідчить про практичну кваліфікацію оцінюючих):

«При будівництві величного храму були зайняті по черзі багато відомих архітекторів. Кожен з них працював відповідно до власних художніх поглядів і уміння, не звертаючи серйозної уваги на весь проект в цілому, і на те, що до нього зробили інші. Оглядаючи цю коштовну будівлю, молодий юнак був вражений не симетричною красунею, а більше помилками і недоліками. Він вважав, що здатний на багато більше, ніж усі відомі майстри, і відчував у собі сили приступити до будівництва каплиці саме у цьому храмі. Але під час роботи він зробив набагато більше помилок, аніж ті, що він так добре помітив, і не зміг зважитися створити нічого прекрасного».

Думки щодо результативності дії містяться у працях французького письменника, мислителя і моралiста Ніколо Себастьєна Рока де Шамфора (1741–1794) «Максими і думки» та «Характери й анекдоти».

Наприклад, у «Анекдотах» йдеться про маршала Франції Анрі де ла Тур д’Овернь Тюрені (1611–1675), який побачивши, що занадто близько від коня проходить дитина, зазначив: «Моє дитя, ніколи не проходь занадто близько від кінського заду, а завжди дотримуйся відповідної дистанції, щоб кінь не зміг тебе поранити. Ручаюся, що в сумі за все своє життя ти не додаси собі більше, ніж півмилі шляху; і пам’ятай, що це сказав тобі Тюрені».

Н. С. Р. де Шамфор добре знав палацові звичаї, інтриги і нещадність, зарозумілість і тупість аристократії, відтак у цьому контексті наведений анекдот набуває специфічного сенсу.

У боротьбі за милість впливових осіб потрібно було добре знати методи ведення атак і відхилення від ударів, і бажано не у занадто літньому віці. Тому що, як зауважує Н. С. Р. де Шамфор:

«Одним з великих нещасть людини є те, що її гідності навіть їй самій часто непотрібні, і що мистецтво використання й управління ними часто буває лише спізнілим плодом досвіду».

Іншими думками Н. С. Р. де Шамфора у контексті дії та її результативності:

«Життя, що складається із споглядання досить безрадісне. Потрібно більше діяти».

«У серйозних справах люди виказують себе такими, якими їм подобається виглядати; у дрібницях – такими, якими вони є».

«Щоб керувати людьми, потрібна голова: для гри у шахи добросердя замало».

«Хто занадто вперто переконує, той нікого не переконає».

«Мовчання людини, яка славиться своїм красномовством, дає більше поваги, ніж балакучість посереднього промовця».

«Людина без твердих правил майже завжди позбавлена і характеру: якби у неї був характер, вона б відчула, як їй потрібні ці правила».

Кластери щодо цілісності систем:

«У природі кожне явище – заплутаний клубок, у сусупільстві кожна людина – камінець у мозаїчному візерунку. І у світі фізичному і у світі духовному все переплетено, немає нічого бездомішкового, нічого відокремленого».

«Із щастям справа полягає, як із годинником: чим простіший механізм, тим менше він псується».

Також серед анекдотів про історичні постаті містяться висловлювання Н. С. Р. де Шамфора про пруського короля Фрідріха II, або Фрідріха Великого (1712–1797), який казав, що людина протягом свого життя не зробила навіть половини того, що могла б зробити. Сутність військової хитрості, що ним використовувалась, міститься у наступному висловлюванні:

«Пруський король часто наказував складати карти околиць. Наприклад, карта показувала непрохідні болота, яких у дійсності не було, та які вороги вважали фактом, вірячи фальшивій карті».

У цьому контексті також варто зазначити, що Фрідріх II став автором гуманістичної праці «Антимакіавеллі чи випробовування принца», у якій він виступив проти поглядів Н. Макіавеллі.

Один з його кластерів визначає:

«Світ є ніби партією гри, де є як порядні гравці, так і шахраї. Відтак державець, який має приймати участь у цій партії, не бажаючи стати жертвою шахрайства, повинен знати спосіб омани не для того, щоб самому застосовувати це знання на практиці, а для того, щоб не дати себе обдурити».

Проте на практиці, король чітко виконував всі настанови творця теорії результативної поведінки. У дійсності більшість вчинків Фрідріха II неодмінно розходились із справами. У його характері мала місце схильність не розбирати засобів заради досягнення цілей.

У зв’язку з також позицією Фрідріха II Н. С. Р. де Шамфор наводив висловлення іншого французького філософа-просвітника, поета, прозаїка, історика, публіциста і правозахисника Франсуа-Марі Аруе де Вольтера (1694–1778) про короля Пруссії:

«Робив він це не через підступність, а тому що писав і казав під впливом одного настрою, а діяв під впливом іншого».

А також:

«Він плює в миску, щоб відвернути інших».

У праці «Антимакіавеллі чи випробовування принца» Фрідріх II виступає великим прихильником планування, радячи:

«Всі розумні люди, а насамперед ті, яких Провидіння призначило для управління іншими, повинні скласти собі план поведінки, – такий добротно заснований... і такий точний, як геометричний доказ. Ретельне проходження цієї системи буде засобом, що дозволятиме завжди результативно діяти, не віддаляючись від своєї мети. У такий спосіб можна буде схилити всі обставини і всі події до своїх планів; усе складеться для виконання розпочатих намірів».

Праксеологічні погляди також містяться у листах, висловлюваннях, дорученнях і наказах Фрідріха II. Зокрема, він зазначив:

«Я довів, що знав основи результативної дії не тільки в теорії, але і на практиці».

Наприклад, у записці військовому комісару при пруській армії генерал-майору Дону Джорджу (1754–1832) він виражав свою праксеологічну позицію, що про керівництво варто судити не за гарними або поганими ефектами, а за раціональністю наказів, виданих у вирішальний момент. Якщо обставини можуть суттєво вплинути на результат дії, то, як наслідок, в міру можливості, до уваги приймати сприятливі умови:

«Нехай не буде прикладом керманич, який більше дивиться на напрямок вітру, ніж на показання компасу».

До теоретиків праксеологічної боротьби належить шанувальник військових талантів Фрідріха II історик, реформатор пруської армії, генерал Карл Філіпп Готфрід фон Клаузевиць (1780–1831)[9]. До найвідоміших його здобутків належить вагома праця «Про війну», що відноситься до класичних робіт у галузі ведення військових дій. У ній генерал розрибив численні методи стратегії та тактики, розкрив роль морального чинника у досягненні перемоги, висвітлив власну точку зору:

«Війна є знаряддям політики»;

«Війна є продовженням політики іншими насильницькими засобами».

Значну увагу Карл Філіпп Готфрід фон Клаузевиць приділяв матеріальному та географічному чинникам у війні та ролі полководця. На думку самого генерала, з його праці «Про війну» повинна була бути викристалізована теорія війни.

Щоб бути правильними, раціональні людські дії повинні містити насчтупні частини:

- підготовчу;
- виконавчу;
- контролюючу.

Більш абстрактно підійшов до боротьби шаховий гроссмейстер, теортетик і блискучий практик, доктор філософії та математики Еммануїл Ласкер (1868-1941). У 1907 році він видав працю «Боротьба», а у 1913 році – «Розуміння світу». Він визначив:

«Боротьба для нас – це дійство, і у цьому сенсі «живе» все те, що може розвиватися і розмножуватись, наприклад, тварина, рослина, раса, нація, клітина, орган, мова, почуття, ідея та ще тисячі різних інших речей».

А також:

«Якщо до малої сили наближається велика, то менша сила просувається у напрямку найменшого натиску.

Часом, мала сила може атакувати велику, але тоді вона повинна вдарити у центральну ланку.

Удар у центральну ланку рекомендується робити тоді, коли у противників рівні сили, у неоднаковому ступені розсіяння; вузлова ланка атакує сторону, що володіє більш зосередженими силами.

У боротьбі сил, рівних з будь-якого погляду, кожній атаці відповідає адекватний захист.

Атака тим корисніша, чим більшою перевагою володіє сторона, що атакує.

Перевага може бути не лише кількісною; у випадку рівної їхньої кількості іноді ця перевага може дати навіть невимірювану якість.

Слабкіша сторона може бути змушена втекти, але тільки тоді, коли у неї буде, куди тікати.

Дуже важким противником є той, хто стоїть на позиції засудженого на страту, тобто той, у кого немає можливості втекти та жодного іншого виходу із ситуації».

Водночас Е. Ласкер стверджував:

«Противнику, що не має шансу виграти, також потрібно атакувати, – якщо ж йому не вистачить сил, то потрібно, щонайменше, завзято оборонятись, розраховуючи на якісь непередбачені, але сприятливі для нього обставини, що можуть виникнути в майбутньому».

---

[9] У подальшому – викладач стратегії і тактики в Загальному військовому училищі (академії) у Берліні, автор військово-історичних праць про війну та походи в період з 1566 по 1815 рр. – *прим. авт.*

«Помилковий хід полягає не в тому, що в даний момент зменшує сили, а в тому, що в результаті веде до поразки. Тому так сильно визначені ходи..

Демонстрацію обраних думок Е. Ласкера віддзеркалюють такі кластери:

«Бізнесмен, який очікує, що справа принесе йому негайний виграш, коли він помножить вкладені гроші, нагадує агоніста, що розраховує на занадто великі результати атаки, на слабкі сторони супротивника».

«Людська природа відрізняється раціональністю і шаленством; однак, здається, що центри шаленства в мозку людини краще розвинуті, ніж центри раціональності».

Е. Ласкер був одним з попередників теорії ігор – розділу математики, що вивчає стратегію дій, названу праксеологами боротьбою, а теоретиками гри – конфліктними ситуаціями.

Основна праця «Теорія ігор та економічна поведінка» була написана у 1944 році американським математиком угорського походження Джоном (Яношем) фон Нейманом (1903–1957) спільно з американським економістом німецького походження Оскаром Моргенштерном (1902–1977). Праця з'явилася тоді, коли викристалізувався погляд, що «близькими родичами» є, здавалося б, такі далекі одна від одної дії, як війна, гра в шахи й у карти, торгівельна конкуренція і таке інше.

Праксеологічні спостереження відслідкуваються на сторінках повістей, у віршах, епіграмах. Особливо багато рекомендацій і застережень моральної природи віднаходиться у творах моралістів тих часів. Тоді цих проблем ще явно не розрізняли, а етику розглядали у зв'язку із теорією раціональної роботи.

Результативність дії становила інтерес політиків, коронованих осіб, теоретиків умілого правління. Особливе зацікавлення викликала військова спрва, тому що багатьом впливовим особам здавалося, що швидшим засобом збагачення, досягнення високого становища (аніж забезпечення підлеглим необхідних умов праці) є війна. Звідси й походив інтерес представників різних верст населення до стратегічних та тактичних міркувань.

Значно пізніше виникла відмінність проблематики етичної від праксеологічної. У моралістів того періоду найчастіше зустрічаються цінні практичні думки у вигляді коротких, тверджень, порад, анекдотів, притч тощо.

Одна з менеджерських порад у сфері мистецтва людських взаємин належить американському промисловцю Генрі Форду (1863-1947):

«Мій секрет успіху полягає в умінні зрозуміти позицію іншої людини і дивитись на речі і під її і під моїм кутом зору».

Ще думки:

«Ми марнуємо стільки, що на життєві втіхи залишається мало».

«Люди частіше капітулюють, ніж зазнають краху».

«Ставити запитання: «Хто має бути боссом?» – все одно, що запитувати: «Хто має бути тенором у цьому квартеті?». Звичайно, той, кто може співати тенором».

«Коли я не можу керувати подіями, я надаю їм право самим керувати собою».

«Людина досягає успіху, докладаючи зусиль до подолання перепон та докладаючи здатності до служіння потреб інших людей. Більшість людей думають про успіх як про щось, чого потрібно добиватися; насправді ж успіх починається з віддачі».

16-й Президент США Авраам Лінкольн (1809-1865) пропонував такі корисні поради:

«Стара і безперечна істина – краплею меду піймаєш більше мух, ніж галоном жовчі. Так і з людьми. Якщо ви хочете привернути когось на свій бік, спочатку переконайте його, що ви його щирий друг. Це буде тією краплею меду, яка приверне його серце, а це – що б там не говорили – найвірніший шлях до його розуму».

«Якщо ми взялися за нову справу, ми повинні іншим чином думати та іншим чином діяти».

«Характер подібний до дерева, а репутація – його тіні. Ми пілкуємося про тінь, але насправді потрібно думати про дерево».

«Більшість людей щасливі настільки, наскільки вони вирішили бути щасливими».

Зауважимо, що А. Лінкольн – це людина, яку вигнали з університету, яка двічі збанкрутувала у бізнесі, діти якої не доживали до повноліття – і лише наприкінці життя він досяг успіху, ставши Президентом США. Крім того, він був високопрофесійним оратором, сам складав свої виступи, але щонайменше по дві години міг виступати без паперів.

Доцільні у сьогоденні фрази, виказані А. Лінкольном:

«У недалекому майбутньому настане перелом, яки мене надто турбує та примушує хвилюватися за долю моєї країни... Прихід до влади корпорацій безумовно призведе до ери продажності та розкладання у вищих органах країни, і капітал буде прагнути затвердити своє панування, граючи на найтемніших інстинктах мас, доки все національне багатство не зосередитися у руках не багатьох обраних, – а тоді кінець республіці».

«Можна обдурювати частину народу весь час, і весь народ деякий час, але не можна обдурювати весь народ весь час».

«Політик нагадує мені людину, яка вбила батька і матір, а потім, коли їй виносять вирок, просить її пощадити на тій підставі, що вона – сирота».

Класик української філософської думки, просвітник-гуманіст, поет, педагог Григорій Саввич Сковорода (1722-1794), підтримуючи національні інтереси відносно не завжди корисних порад іноземних радників (до речі, на тлі української сучасності це дуже актуально), застерігав:

«Яблуню не слід вчити, як родити яблука. її слід відгородити від свиней».

Філософ наставляв:

«Краще мати любов і пошану в одного розумного і доброго, як у тисячі дурнів».

«Людина дивиться на лице, а Бог на серце».

«Святість життя полягає в робленні добра людям».

«Сину, хай болить тобі біда ближнього. Хто ж любить свою біду, а не боліє чужою – достойний її».

«Горіх без зерна ніщо, а людина без серця».

«Старша людина – неоціненний скарб».

«Приязнь злучує і віддалених. Ворожнеча і близьких віддалює».

«Як не можна горсткою піску засипати бездонний океан, як не можна широко розкинене полум’я погасити краплиною води, як не можна орлові літати в маленькім пуделочку, так не може дух чоловічий заспокоїтись матеріальними добрами».

І ще один кластер буття в Україні:

«Всі люди думають тільки про блага земні. Купці дурять покупців, щоб здобути грошей якнайбільш. Поміщики скуповують помістя й заводять коней закордонних. Службовці гнуться перед начальством, щоб стати вище над іншими. Юристи гнуть закони на власну вигоду. Віршороби улещують вельмож віршами.».

З позиції благочинності та кристальної прозорості сумління і виказував Г. С. Скоровода власну високо гуманістичну позицію.

З українських вчених вагомими праесологічними відкриттями прославився фундатор Національної школи фізичної економії Сергій Андрійович Подолинський (1850–1891). Найвагомішим дослідженням вченого є «Праця людини та відношення до розподілу енергії» (1880 р.), у якій науковець з’ясував значення умов, які супроводжують по-

ходження праці, представив найголовніші прояви її в житті, тобто відвів головну роль людській праці. Також він проаналізував співвідношення, що існує між працею людини і розподілом енергії на поверхні землі. На його думку:

«Праця є процесом цілком позитивним, суть якого полягає у споживанні механічної або психічної роботи, що нагромаджена в організмі, яке має результатом збільшення запасу енергії на земній поверхні».

«Нашою метою буде спобувати, виходячи з цього загального твердження, з'ясувати значення умов, які супроводжують походження праці, представити найголовніші прояви її в житті організмів і вказати на їх наслідки споживання праці, тобто на природу впливу трудящих людей і тварин на навколишню природу».

Вчений вперше дав нове природничо-наукове визначення праці, зазначивши, що праця дає змогу нагромаджувати енергію або зберігати її від розсіювання, що найкращим видом корисної праці є землеробство, що праця здатна у десять разів більше зберегти енергію, ніж сама містить, і що підвищення продуктивності праці та збільшення населення планети сприятимуть нагромадженню енергії, і, як наслідок, до прогресу людства. Іншими словами, існують величезні можливості задоволення людських потреб за рахунок зростання енергетичного бюджету Землі. Найкращим способом найбільшого нагромадження енергії вчений вбачав соціалізм.

Саме С. А. Подолинський чи не вперше у світі спромігся звести воєдино астрономічні, фізичні, біологічні та економічні знання. Він довів, що творча діяльність *homo faber* (людини діяльної), спрямована на протидію стихійним, хаотично небезпечним силам природи (постійне нарощування їх визначене другим началом термодинаміки), через мінімізацію приросту ентропії дає змогу забезпечити виживання народів шляхом нагромадження і перетворення сонячної енергії на поверхні Землі та відтворення з її допомогою засобів задоволення фізичних і духовних людських потреб. Таким чином, фактично було означене четверте начало термодинаміки.

Теорії С. А. Подолинського знайшли втілення у працях бельгійського і американського вченого російського походження Іллі Романовича Пригожина (1917–2003) «Порядок із хаосу. Новий діалог людини з природою», «Час, хаос, квант: до вирішення парадоксу часу», «Від класичного хаосу до квантового», якого відзначено Нобелівською премією у галузі хімії 1977 року «За праці з термодинаміки незворотних процесів, особливо за теорію дисипативних структур». Доречі, І. Р. Пригожин запропонував власну інтерпретацію синергетики.

Наприкінці XX століття проявилося те, що своєю теорією щодо розуміння світу людством С. А. Подолинський «вирвався» вперед майже на сторіччя.

Вагомий внесок у розвиток української економічної думки зробив видатний український економіст і, водночас, перший східноєвропейський економіст, наукові теорії якого визнали закордонні вчені різних шкіл та напрямків, доктор економіки Михайло Іванович Туган-Барановський (1865–1919). Щодо трудової вартості він зазначав, що відповідність граничної корисності трудовій цінності є:

«... граничним рівнем, до якого повинна прагнути національна економіка».

«...трудова теорія цінності є головним чином, економічною теорією цінності, тоді як теорія граничної корисності є більш універсальною психологічною теорією цінності, а не конкретно економічною теорією цінності».

За теорією М. І. Туган-Барановського економічний процес складається з людської діяльності, яка спрямована на отримання матеріальних засобів для задоволення потреб. Головна теза полягає в тому, що в людській економіці людина представляє єдиний аб-

солютний елемент вартості. Лише людина є особистістю, суб'єктом економіки. Витрати людської праці рівноцінні витратам його людської особистості.

Крім того неоціненний здобуток становлять його праці із кон'юнктурних економічних циклів, теорії вартості, теорії розподілу суспільного доходу, з історії господарського розвитку та кооперативних основ господарської діяльності.

Отже, М. І. Туган-Барановський дістався висновку, що лише людська праця виробляє багатства. Ця концепція символізує не суб'єкт людської діяльності, а саму людину.

Українським засновником праксеології вважається економіст, статистик, математик Євген Євгенович Слуцький (1880–1948). Визначним є факт, що Є. Є. Слуцький навчався в Житомирській класичній гімназії, яку закінчив в 1899 році із золотою медаллю.

У своїй науковій діяльності він відтворював цілісну теорію граничної корисності. Він розглядав її психологічні основи, теорію діяльності, теорію цінності та корисності, теорію складної системи інтересів і основи теорії ринку.

До числа його найцінніших публікацій належить праця 1926 року «Етюд до проблеми будування формально-праксеологічних засад економіки», яка і стала основою у формуванні нової науки XX ст. під назвою праксеологія, тобто «теорією раціональних рішень при різних комбінаціях умов», – наукою, яка б розробляла принципи раціональної поведінки людей за різних умов. Він стверджував:

«Людську діяльність аж ніяк не можна геть чисто розкладати на кількісні взаємини точних елементів якоїсь квазімеханічної системи».

Вчений розглядав формально-праксеологічні поняття (системи, ситуації тощо), формально-праксеологічні основи економіки, зорове поле і видимий простір. Явище виконання (невиконання) і виправлення цієї системи він вважав важливим розділом праксеології. Моделі науковця були побудовані з використанням математичного апарату.

Розроблена ним теорія раціональних рішень відшукала своє подальше втілення у працях польських дослідників та числа західних економістів-кібернетиків середини XX століття

У тому ж 1926 році Є. Є. Слуцький висунув на той час нову теорію границь стохастичних функцій, на підставі якої побудував математичну теорію циклів, що виникають з випадкових причин (стаття з окресленої проблематики була розміщена у 1937 році в американському журналі «Econometrica»).

Вчений також відзначився такими здобутками: математичним обґрунтуванням принципу рівноваги попиту споживача, поєднавши граничні суб'єктивні оцінки вартости з коливанням цін і грошових доходів споживача (стаття «До теорії збалансованого бюджету споживача»); аксіоматизацією теорії імовірностей подій та частоти подій у послідовності незалежних вибірок; теорією неповної гамма-функції та оберненої неповної бета-функції; теорією випадкових функцій.

Ідеї Є. Є. Слуцького знайшли відображення у працях західних економістів М. Дебре, Х. Хаутекера, Дж. Хікса, Г. Шульца та інших.

Невичерпним джерелом праксеології є також народні прислів'я, приказки:

«Яка хата – такий тин, який батько – такий син»,

«Не кажи гоп, доки не перескочиш»,

«Де коротко, там і рветься»,

«Де тонко, там і рветься»,

«Куй залізо, поки гаряче»,

«Хто м'яко ступає, той далеко ходить»

і ще багато інших.

Резюме

Праксеологія, як наука, виокремилась у самостійний напрямок знань понад сто років тому. Проте, її витоки почали зароджуватись тисячоліття тому.

Питання практичної, ефективної, результативної людської діяльності є одним з провідних у сучасному менеджменті. Першопричини такої діяльності криються у природі самої людини. Саме тому питання використання праксеологічних підходів постає провідним в науці управління.

Ідеї праксеології знайшли своє відображення у працях найвідоміших представників науки: Є. Слуцького, Л. фон Місеза, Т. Пщоловського та багатьох інших. її засади знайшли висвітлення в основах результативної поведінки Н. Макіавеллі, у теоріях результативної дії М. Монтеня, Н. С. Р. де Шамфора, Г. Форда, А. Лінкольна, у вченнях: про працю – Ф. де Ларошфуко, С. Подолинського, М. Туган-Барановського; про мораль – С. Ліщинського; про гідність людської природи – Л. де Клапьє де Вовенарга, Фрідріха II, Г. Сковороди; про боротьбу та здобуття перемоги – Ф. Рабе, Л. да Вінчі, К. Ф. Г. фон Клаузевиця, Е. Ласкера. Наведені праксеологічні кластери якнайяскравіше відображають основні положення даної науки.

Основні поняття

Праксеологія
Апріорі
Методологічний апріоризм
Теорія боротьби
Макіавеллізм
Диверсійна дія
Результативна дія
Результативна поведінка
Методи ведення атак і відхилення від ударів
Праксеологічні кластери

Питання

1. Визначте поняття «праксеологія». Охарактеризуйте основні підходи до визначення цієї науки.
2. Які два підходи існують до визначення, що є основою праксеології? Хто є їхніми авторами?
3. Що є методом праксеології?
4. Автором якої теорії є професор Т. Пщоловський?
5. Визначте основні положення «макіавеллізму».
6. Визначте основні положення вчень М. Монтеня, Н. С. Р. де Шамфора, Г. Форда, А. Лінкольна.
7. Визначте основні положення праць Ф. де Ларошфуко, С. Лещинського.

8. У чому полягає сутність теорій Л. де Клапьє де Вовенарга, Фрідріха II та Г. Сковороди?

9. У чому полягає сутність методів ведення атак і відхилення від ударів?

10. З яких підходів складається поняття «результативна дія»?

11. Найдайте бачення теорій боротьби та здобуття перемоги Ф. Рабе, Л. да Вінчі, К. Ф. Г. фон Клаузевиця, Е. Ласкера.

12. Які з представників вітчизняної науки займалися питаннями праксеології? Окресліть положення наукових праць Є. Слуцького, С. Подолинського, М. Туган-Барановського.

13. Наведіть праксеологічні кластери, які, на вашу думку, якнайяскравіше окреслюють науку праксеологію.

Розділ 17

ОСНОВИ ГРУПОВОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ

На думку багатьох дослідників сьогодні людство переживає чергову кризу. Вони зазначають, що за покоління стане зрозуміло, чим вона закінчиться – розпадом цивілізації чи її трансформацією у нову якість.

Основними чинниками глобальної кризи вчені визначають деінтелектуалізацію суспільства і масову некомпетентність, які проникають в усі сфери життя[10].

Одним із перших підняв проблему насування тотальної некомпетентності канадо-американський педагог і письменник професор Лоуренс Дж. Пітер (1919–1990). У своїй праці «Принцип Пітера» він писав: «Мене непокоять сумніви. Не можу зрозуміти, хто править світом – люди некомпетентні, але чесні, чи розумні хлопці, які роблять із нас дурнів» [51].

На основі аналізу значної кількості фактичного матеріалу в різноманітних сферах життя він дав емпіричне узагальнення, відоме як «принцип Пітера»: «в *ієрархії кожний індивідуум має тенденцію підніматися до свого рівня некомпетентності*».

Сутність принципу можна пояснити наступним прикладом. Припустимо, у певній компанії, що займається розробкою програмного забезпечення, своїми успіхами виділяються три спеціаліста. Всі вони – найкваліфікованіші програмісти, їх професійна компетентність не викликає сумнівів. Назвемо їх умовними іменами Перший, Другий і Третій.

З метою підвищення ефективності діяльності топ-менеджментом приймається рішення про створення трьох підприємств, які б займалися новими напрямами комп’ютерної справи. Питання щодо очолення цих підприємств навіть не виникає — авторитет існуючих трьох працівників достатньо високий. Таким чином кваліфіковані спеціалісти стають бізнесменами, піднявшись на вищий рівень соціальної ієрархії (сприймається як ознака життєвого успіху).

У ході господарювання Другий і Третій успішно освоюють новий рід діяльності, а у Першого починаються проблеми. Раніше все було просто: видавались чіткі завдання,

[10] За матеріалами публікацій журналу «Перехід-IV».

які якісно виконувались. А тепер потрібно постійно виявляти ініціативу та винахідливість, керувати людьми, брати відповідальність за їхню роботу. Відтак, доводиться значно більше працювати, пізніше приходити додому. Як наслідок, виникають непорозуміння з дружиною, погіршується самопочуття, з'являється перевтома. Проте, підприємство Першого:

а) функціонує лише завдяки підтримці головної компанії, що цінує колишні заслуги Першого і прагне допомогти йому пристосуватися до нового роду діяльності;

б) головна компанія не хоче визнати помилки – призначення керівником Першого.

На відміну від Першого, Другий і Третій зарекомендували себе ефективними бізнесменами, що поширили свою діяльність на державний рівень. Як наслідок, згодом їх запросили очолити дві великі державні компанії у сфері інформатизації та телекомунікацій.

Таким чином, Другий і Третій дісталися ще вищого рівня соціальної ієрархії: рівня державного управління, на якому виконуються функції відстоювання національних інтересів і національної безпеки.

Третій проявив себе талановитим управлінцем, чесним і непідкупним адміністратором, що мислить державно і має здатність до стратегічного планування. Другий продовжував працювати на державній службі, як директор приватного підприємства. Всі питання він розглядав з точки зору бізнесмена, який прагне отримати максимальний, особистий прибуток і застосовував ті самі методи, що і для управління невеликим колективом. Наслідком такої внутрішньої політики компанії стало нівелювання необхідності стратегічного планування, стрімке зростання показника плинності кадрів, а працівники почали не розуміти вимог з боку керівництва і очікувати «несподіванок» у будь-який момент. Другий продовжував працювати по 12–14 годин на добу і вимагав такої же самовідданості від своїх заступників і начальників відділів. Як наслідок, компанію почало «лихоманити».

На рівні вищого державного керівництва сформувалась думка щодо необхідності переосмислення вітчизняного і світового досвіду та проведення детального аналізу тенденцій розвитку комп'ютерної справи. Постала потреба у випрацюванні наукової концепції та формуванні ідеології розвитку інформаційних та телекомунікаційних технологій. Очолити хід виконання поставлених завдань доручили Третьому – одному з кращих державних адміністраторів з великим досвідом практичної роботи. Але у під час виконання дорученої справи Третій виявив некомпетентність: ефективно оперуючи фактичним матеріалом, він не відчував прихованих процесів і тенденцій розвитку. Робота йшла надто повільно (завдяки компетентним людям, які працюють у цій організації), а кінцеві результати не можна було чітко визначити.

Таким чином, кар'єра трьох висококваліфікованих програмістів завершилася так – вони стали *займатись роботою, яка перевищує їхнє розуміння.*

А це і є дія *принципу Пітера.* Внаслідок сходження щабелями соціальної ієрархії всі три спеціаліста досягли свого рівня некомпетентності:

- Перший став некомпетентним бізнесменом (із компетентного програміста);
- Другий став некомпетентним державним управлінцем (із компетентного бізнесмена);
- Третій став некомпетентним філософом (із компетентного державного управлінця).

Крім того, вони стали менш щасливими і, швидше за все, менш здоровими, адже досягнення людиною свого рівня некомпетентності і виконання невластивої для неї роботи здебільшого супроводжується виникненням у неї цілого ряду хвороб[11]. [11]

[11] Л. Дж. Пітер в розділі «Патологія успіху» наводить список захворювань у людей, що «досягли успіху» (від виразки шлунку до статевих розладів) – *прим. авт.*

Нажаль, нам доводиться погоджуватися із висновками Л. Дж. Пітера, що «некомпетентність – явище всезагальне», і що за такого стану справ «проблему свого виживання людству доведеться вирішувати на рівні тотальної некомпетентності».

17.1. ПРИЧИНИ НЕКОМПЕТЕНТНОСТІ ТА МЕТОДИ БОРОТЬБИ З НЕЮ

З метою визначення методів боротьби з некомпетентністю варто провести аналіз причин її виникнення.

Аналіз проведених багатьма вченими досліджень дозволив визначити, що засади теорії Л. Дж. Пітера в частині причин масової некомпетентності криються у проблематиці самоорганізації людської спільноти.

Засади самоорганізації людської спільноти представлені у працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених.

Український філософ Г. С. Сковорода у творі «Розмова, названа Алфавіт, або буквар миру» (1774) зазначив [58]:

«Перший ґанок і передухіддя, що веде до пагуби, і щонайперша навичка, ніби буквар, що вчить нас бути супостатами Богові, отака:

А. Входити у неспоріднену стать.

Б. Нести посаду, супротивну природі.

В. Вчитися тому, до чого не зроджений.

Г. Дружити з тими, до яких не є народжений».

А також:

«Природа всьому початкова причина і рушійна сила. ...природа наснажує до діла і зміцнює до праці, роблячи її солодкою».

Іншими словами, Г. С. Сковорода унебезпечував суспільство від таких кроків як формування хибних відносин між людьми однієї статі, занять «не своєю» справою, навчанняя справі щодо якої відсутні здібності та товаришування із духовно чужими людьми.

Одна з помилок матеріалістичної концепції щодо формування людської спільноти полягає в ігноруванні факту, що народ є не просто множиною людей, а *цілісним біосоціальним організмом*, живою *колективною істотою вищого рівня світової ієрархії.*

Оскільки і людина, і народ є живими системами, що самоорганізуються, існують універсальні системні принципи, які описують їхню життєдіяльність.

Подібність між тілом і людською спільнотою проповідував у Першому Посланні до Коринтян Святий Апостол Павло (розділ 12):

«Тому що, як тіло одне, але має багато членів, і всі члени одного тіла, хоч їх і багато, складають одне тіло. Бо всі ми одним Духом хрестилися в одне тіло, юдеї чи греки, раби чи вільні, і всі напоєні одним Духом.

А тіло не з одного члена, але з багатьох. Але Бог розмістив члени, кожного у складі тіла, як Йому було угодно. А якби всі були одним членом, то де було б тіло? Але тепер членів багато, а тіло одне.

Не може око сказати руці: Ти мені непотрібна; або так само голова ногам: Ви мені зайві. Навпаки, члени тіла, котрі видаються найслабкішими, є найнеобхіднішими,

Але Бог звершив тіло, передбачивши більшу турботу про менш досконале, щоб не було поділу в тілі, а всі члени однаково піклувалися один про одного. А тому, чи страждає один член, страждають з ним усі члени; чи прославляється один член, з ним радіють усі члени. І ви – тіло Христове, а нарізно – члени».

Думка щодо органічності суспільства і людини виражена шведським вченим Еммануїлом Сведенборгом (1688–1772) [59]:

«Існує чітка функціональна подібність між людством, народом і окремим індивідом».

Св. Павло і Е. Сведенборг бачили цю істину внутрішнім духовним зором.

А теоцентричний представник філософського езотеризму Володимир Олексійович Шмаков доводив виказану позицію раціональними методами:

«Вірно виявлена загальна ідея організму однаково застосовна до людини і суспільства, але в останньому вона виявляється з більшою силою і багатоманіттям».

«Суспільство у порівнянні з людиною є організмом вищого порядку»

«Елементом суспільного організму має бути визнана окрема людська особистість».

«Суспільство – це організм, а тому в ньому можна знайти аналоги всіх процесів, що спостерігаються нами в організмах окремих істот».

Водночас В.О. Шмаков визначав, що індивідуальні і колективні організми «тотожні за внутрішньою ідеєю, але аналогічні за зовнішнім розкриттям, ...тому і заперечення того, що суспільство є організмом, і повне ототожнення організму суспільства з організмом людини, що супроводжується бажанням знайти у будові суспільства всі органи людського тіла, – однаково суперечать істині. Єдино вірне рішення полягає у визнанні тотожності за внутрішньою сутністю, але аналогічності за зовнішніми якостями між організмами людини і суспільства» [58].

Це положення чи не вперше в історії на фундаментальному рівні визначило, що люди, подібно до живих клітин, народжуються для виконання певних соціальних функцій. Але якщо функціональне призначення тієї чи іншої клітини можна визначити порівняно просто – за видимими зовнішніми відмінностями, – то з функціональне призначення людини визначити значно складніше – за духом. І для цієї невидимої сфери потрібні спеціальні методи пізнання.

У свою чергу К. Г. Юнг стверджував:

«душа народу є структурою лише дещо складнішою, ніж душа індивіда».

Відтак, можна зробити висновок, що *людське суспільство являє собою організм, в якому кожна людина народжується для виконання певної групи функцій* (хоча іноді може досить якісно виконувати й функції іншої групи).

З цього положення слідує, що *для кожної людини існує певна діяльність*, яка відповідає її внутрішній природі, та яку людина може робити невимушено, ефективно і радісно.

Це та «споріднена праця» Г. С. Сковороди, яка розкриває в людині її божественну природу, приносить їй щастя та спасіння, та робиться легко і радісно. Причому така легкість зовсім не виключає творчих над зусиль, адже «нема радісніше, як жити за натурою».

Споріднена праця робиться з любов'ю, на що звернув увагу і Е. Сведенборг, який доводить, що виконання роботи з любові до неї є ознакою ангельською, а робота лише задля потреби в їжі та одязі – ознакою диявольською.

У цьому ракурсі слід звернутися до Традиції. Традиція – це істини чи принципи божетсвеного джерела, що відкриті людству, і, в дійсності, цілий космічний сектор, за допомогою різних образів передачі Знання. Ці принципи застосовувані у різних галузях, таких, як закон, соціальні системи, мистецтво, символізм, науки. Традицію можна охарактеризувати як абсолютну істину і спосіб, метод звертання людини до неї. Останнім часом традицію стали співвідносити з вічною мудрістю, що лежить в основі кожної релігії, що є Софією.

На думку одного з перших фундаментальних критиків сучасного світу, що закликав до інтелектуальної реформації, французького філософа Рене Генона (1886–1951) «тра-

диційною цивілізацією ми називаємо цивілізацію, засновану на принципах у прямому значенні цього слова, тобто таку, в якій духовний порядок домінує над всіма іншими...» [17]. При цьому Традиція має рівні інтеграції людини у неї, рівні інтенсивності духовного процесу кожної конкретної людини (екзотеричний – «зовнішній» (загальний), езотеричний – «внутрішній» (потаємний)).

Одвічна мудрість має традиційні форми: Адаптовану Традицію (до певних умов), що має наступність від Примордіальної (Первісної) Традиції, та саму Примордіальну Традицію, що є джерелом людського життя.

Згідно з Примордіальною Традицією можна визначити, що фахова діяльність є виявленням і продовженням природи людини. А виконання діяльності відповідно до сутності кожної окремої людини є найвищою мірою, що відповідає космічному порядку, а сама діяльність набуває ознак святості: «Є різниця між дарами милости, Дух же той Самий. Є й різниця між служіннями, та Господь той же Самий. Є різниця й між діями, але Бог той же Самий, що в усіх робить усе»; «І кожному дається виявлення Духа на користь. Одному бо Духом дається слово мудрости, а другому слово знання тим же Духом, а іншому віра тим же Духом, а іншому дари вздоровлення тим же Духом, а іншому роблення чуд, а іншому пророкування, а іншому розпізнавання духів, а тому різні мови, а іншому вияснення мов. А все оце чинить один і той Самий Дух, уділяючи кожному осібно, як Він хоче» (Перше Послання до Коринтян Святого Апостола Павло (розділ 12).

Помилка сучасної концепції, згідно з якою людина може обрати будь-яку професію та навіть змінювати її (начеб-то професія є чимось зовнішнім і без жодного реального зв’язку з індивідуальною природою людини) полягає саме у нерозумінні цього принципу.

Згідно Р. Генона «у традиційній концепції, навпаки, кожен має нормально виконувати функцію, до якої він призначений за своєю власною природою, з тими визначеними здібностями, які по суті містить у собі, і він не може виконувати іншу функцію, не створюючи істотного безладу, що мав б наслідки для всієї соціальної організації, частину якої він становить; більше того, якщо такий безлад поширюватиметься, то це спричинить певні наслідки і для самого космічного середовища, оскільки всі речі пов’язані між собою точними співвідношеннями... У традиційній концепції сутнісні якості визначають діяльність істот; у профанній концепції, навпаки, ці якості більше не враховуються, а індивіди розглядаються як взаємозамінні і чисто нумеричні «одиниці». Логічно, що ця концепція може привести до здійснення лише «механічної» діяльності, в якій більше немає нічого істинно людського. Саме це ми можемо констатувати в наші дні...» [16].

Як видно, з традиційної концепції слідує, що будь-яка суспільно корисна діяльність є престижною і священною, якщо тільки вона робиться кваліфіковано і з любов’ю, тобто *вартість людини визначається не характером виконуваної суспільно корисної роботи, але якістю її виконання.* За такого підходу люди, які кваліфіковано роблять свою справу на різних рівнях суспільної ієрархії, насправді є рівними перед суспільством і перед Богом. Це визначав ще Г.С. Сковорода: «Бог подібений до багатого водограю, що наповнює різні посудини, відповідно до їхнього об’єму. Над водограєм напис: «Нерівна всім рівність». Ллються з різних рурок різні струминки у різні посудини. Менша посудина має менше, але тим рівна вона з більшою, що так само повна. Бо що є дурніше, як рівна рівність, яку дурні у світ ввести марно хочуть? Яке бо дурне те, що супротивне блаженній природі?..» [58].

Аналізуючи погляди традиційної концепції, можна сформулювати наступні чотири твердження:

1. Людина має піднятися на рівень, що відповідає її природі, та на якому вона може займатися діяльністю, яку може робити з любов'ю, і яка дається їй порівняно легко і невимушено, – саме така праця забезпечує людині самореалізацію та приносить щастя.

2. Істинний соціальний статус людини залежить не від її місця у формальній ієрархії, а від того, як добре вона виконує свою соціальну функцію.

3. Найкращих успіхів людина може досягнути лише у тій діяльності, яка відповідає її природі та функціональному призначенню у соціальному організмі.

4. Людина має прагнути не вершин соціальної ієрархії, а вершин майстерності у тій суспільно-корисній справі, до якої вона природжена.

Відтак, для зупинення розвитку дії принципа Пітера у масову свідомість повинні увійти визначені положення.

Виказані положення мають забезпечити самоочищення організаційних структур від некомпетентністі.

Ще Л. Дж. Пітера визначив, що в основі системи, яка спонукає індивіда підніматися на свій рівень некомпетентності, знаходяться певні чітко окреслені світоглядні настанови, що панують у масовій свідомості. Проблема ж полягає у тому, що на мікрорівні, коли працівникові доручають виконати роботу, якій він не можете по-справжньому дати раду, то саме цей вид діяльності і стає його постійним заняттям. Виконуючи доручену роботу, основні функціональні обов'язки відходять на другий план, що, як наслідок, призводить колег до розпачу і підриває ефективність всієї організації.

Приклади цього відомі з практики. Так, якщо працівник здатний виконувати роботу ефективно і без напруження, –то майже кожен зазначить, що на цій роботі він не можете себе повністю реалізувати і тому має піднятися вище.

Л. Дж. Пітер визначав, що більшість як менеджерів з персоналу, так і безпосередніх керівників звертають увагу на професійний досвід та компетентність кандидата на вищу посаду. Так, «кожний адміністратор серед моїх співрозмовників погоджувався, що компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі. *Проте ніхто не виявив видимого розуміння того, що в системі, де компетентність є підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування, кожний окремий працівник зупиняється врешті-решт на рівні своєї некомпетентності*».

У цьому контексті наведемо погляди, які сьогодні панують у масовій свідомості, щодо людини та її працю:

1. Людині, яка легко й із задоволенням виконує свою роботу на певному рівні, доцільно піднятися на вищий рівень, щоб вона працювала з більшим напруженням і повніше себе реалізовувала.

2. Чим вище знаходиться людина у соціальній ієрархії, тим успішніше її життя, тим більшої пошани вона заслуговує, тим вищий її соціальний статус та авторитет, та врешті-решт – тим вона щасливіша.

3. За наявності певних здібностей і відповідної підготовки будь-яка людина може успішно займатися будь-якою діяльністю.

4. Прагнення кожної людини піднятися на вершину соціальної ієрархії – справа природна і корисна для процвітання суспільства.

Сформульовані положення належать до світоглядних основ сучасної заматеріалізованої цивілізації, але є хибними. Адже, нажаль, саме вони фактично запускають у людській спільноті у дію руйнівний механізм тотальної некомпетентності на всіх рівнях суспільної свідомості.

Л. Дж. Пітер запропонував такий *метод боротьби з тотальною некомпетентністю* – це усвідомлення людиною власного рівня некомпетентності та відмова від просування нагору.

У свою чергу, з точки зору реальних життєвих ситуацій, *компетентністю* він визнав «володіння здібностями та вміння виконувати певну функцію».

Сучасні ж управлінські моделі будуються на основі принципів результативної дії. Тобто, коли моніторинг праці персоналу для менеджерів не є пріоритетним, а головними для них виступають кінцеві результати діяльності. Виправдання обраних методів також оцінюється за кінцевим результатом.

Така позиція має історичну основу: «За плодами їхніми пізнаєте їх» (Євангелія від Матвія (розділ 7), – тобто йдеться про кінцеві результати. А також наукове підґрунтя – використання методу експертних оцінок із застосуванням системи об’єктивних критеріїв.

Придатність людини до виконання тієї чи іншої соціальної функції (відповідної діяльності) можна визначити, застосувавши таку методику:

1. Визначити соціальні функції та їх основні види.
2. Виявити соціальні групи, здатні до виконання визначених функцій;
3. Розробити методи ідентифікації (оцінки) і добору людини певної соціальної групи для виконання соціальної функції.

Відтак, йдеться вже не про знаходження чіткої відповідності людини і конкретної професії, а про вид діяльності в соціальному організмі, що охоплює цілий спектр професій і, водночас, є складовою частиною кожної професії.

Запропоновані методи дозволять якнайкращим чином мінімізувати вплив некомпетентності на масову свідомість.

17.2. СИСТЕМА ГРУПОВОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСНОВНІ СОЦІАЛЬНІ ФУНКЦІЇ

Сьогодні виділяються п’ ять основних соціальних функцій:

1) світопізнавальна;
2) владно-адміністративна;
3) господарююча;
4) управлінська;
5) виконавча.

За цими функціями можлива самоорганізація спільноти людей в упорядковану систему будь-якого рівня. Цьому є підтвердженням сучасні організації – від натовпу їх відрізняє наявність функціонального розподілу. Тобто в організації хтось має пізнавати творення світу та його закони, хтось – адмініструвати, хтось – хазяйнувати, хтось – управляти, а хтось – працювати.

Для якісного виконання цих основних соціальних функцій потрібно правильно підібрати людей, які є компетентними щодо їх виконання, тобто володіють відповідними властивостями та кваліфікацією. Кожна з основних соціальних груп має власну колективну психологію та незмінну константу – соціотип (див. розділ 5 і розділ 15).

Процес *групової самоорганізації* починається з усвідомлення потреби у такій самоорганізації особами, які за своєю природою належать до «людей знань», тобто діють компетентно у сфері знань і духа, загальних природних та етичних принципів, розуміють місце системи «нація» у надсистемі «людство-природа-Бог» та діють заради зага-

льного блага. Усвідомлюючи себе, своє призначення і свою відповідальність, вони починають шукати собі подібних і об'єднуватися з ними. Перший етап суспільної самоорганізації завершується формуванням цієї групи.

Другий етап полягає у цілеспрямованій роботі сформованої групи задля масового усвідомлення членами спільноти свого призначення і потреби самовизначення до однієї з функціональних груп. З цією метою групою випрацьовується ідеологія.

На третьому етапі відбувається самоорганізація всіх соціальних груп, на якому особливу активність виявляють «люди влади», оскільки вони першими сприймають ідеї «людей знань», є компетентними у питаннях практичної організаційної роботи та схильні працювати задля забезпечення інтересів усієї спільноти.

Процес структуризації біосоціального організму на функціональні підсистеми набуває стійкого характеру тоді, коли виникають *«чисті групи»* – групи, які складаються з осіб, компетентних у виконанні відповідної соціальної функції.

Ще Р. Генон визначав: «(чиста група)... є виразом глибинної індивідуальної природи людини зі всією сукупністю особливих схильностей, що злиті з цією природою і визначають кожного до виконання тих чи інших обов'язків. Але як тільки виконання цих обов'язків перестає підпорядковуватися суворо визначеним правилам (обґрунтованих природою людини), обов'язковим наслідком цього виявляється такий стан, коли кожний змушений робити лише ту роботу, яку йому вдалося одержати, навіть у тому випадку, коли людина не відчуває до неї жодної зацікавленості і не має жодної внутрішньої кваліфікації для її виконання» [16].

Властивістю «чистої групи» є здатність знаходити та приєднувати до себе «своїх» і відштовхувати від себе «чужих» – тих, хто не володіє відповідними особистими якостями. Завдяки цьому «чиста група» має здатність до самоочищення, що дозволяє їй протистояти деградації, яка завжди загрожує будь-якій живій системі. Така живучість «чистої групи» обумовлена тим, що її члени здатні компетентно оцінювати як один одного, так і потенційних кандидатів у групу. Іншою властивістю «чистої групи» є високий ступінь взаємопроникнення.

У «чистій групі» закладена потужна ідея соціальної честі. У традиційній термінології *«чиста група»* розглядається як відкрита динамічна підсистема національного організму, яка здатна до самоорганізації, яка у суспільстві виконує певну соціальну функцію і складається з осіб – вільних громадян, які мають для цього відповідні здібності та кваліфікацію, люблять цю діяльність і добровільно несуть за неї індивідуальну та групову відповідальність.

«Чиста група» може ефективно діяти лише тоді, коли вона є відкритою для людей з відповідними здібностями. Відкритість є обов'язковою умовою життя систем, що самоорганізуються: щойно «чиста група» замикається, вона відразу ж починає деградувати і прямує до самознищення.

При самоорганізації головним є самопізнання людиною власної природи і самовизначення, готовність взяти на себе обов'язки і відповідальність за виконання обраної діяльності. Але при самовизначенні не завжди вдається уникнути помилок, часто для цього потрібно мати погляд «з боку».

Саме тому добір у «чисту групу» здійснюється її членами за допомогою системи об'єктивних критеріїв на основі експертних оцінок. Відтак, у першу чергу оцінюванню підлягають реальні справи людини, «плоди» її діяльності (за якими судять про саму людину). Фактично кандидат у «чисту групу» проходить випробовування, а сутність будь-якого випробовування – це криза і спостереження. З цього випливає парадоксальний висновок: *у кризовий період, коли суспільство знаходиться у напівзруйнованому і*

хаотичному стані, виникають сприятливі умови для самоорганізації, тому що саме у цей час яскраво виявляється істинна природа людини і, відтак, зникає потреба у додаткових штучних випробовуваннях на «групову чистоту».

Головні причини ефективності суспільства, організованого з урахуванням даного підходу, полягають у наступному.

По-перше, такому суспільству органічно властива орієнтація на виявлення людських талантів та здібностей і їх найповнішу реалізацію.

По-друге, світогляд такого суспільства не сприяє породженню штучних потреб і продукуванню непотрібних речей, оскільки не вважає за самоціль накопичення багатства, здобуття влади, входження у «вище суспільство» тощо.

По-третє, у такому суспільстві людина ніколи не буде самотньою, оскільки у своїй групі вона завжди знайде розуміння і підтримку.

По-четверте, у такому суспільстві робота, як правило, виконується компетентними людьми, які люблять цю роботу, оскільки вона є продовженням їхньої особистості.

У цьому контексті варто зауважити, що будь-яку корисну роботу здатні виконувати лише компетентні люди, – всі інші лише марно витрачають ресурси організації.

У суспільстві, в якому започатковані процеси самоорганізації «чистих груп», замість принципу Пітера починає діяти протилежний принцип: «в *ієрархії суспільства самоорганізованих «чистих груп» кожний індивідуум має тенденцію досягати свого рівня компетентності*».

З точки зору ефективного управління це пояснюється так – людина може знайти роботу, яку вона робитиме компетентно. З цього виходить, що людська спільнота має величезний внутрішній потенціал, для реалізації якого потрібна лише правильна політика у сфері виховання і соціальної організації.

Якщо розглянути дане положення на прикладі, наведеному на початку розліду (щодо талановитих молодих людей – Першого, Другого і Третього, – які досягли «життєвого успіху», тобто піднялися на свій рівень некомпетентності), то з урахуванням проведених досліджень можна встановити наступне. їхні таланти загубило те, що у суспільстві, в якому вони функціонували, нікого не цікавили їх вроджені схильності, натомість всіляко заохочувалось сліпе дряпання нагору соціальними сходами би .

В органічному, чистогруповому суспільстві сценарій розвитку був наступний. Наприклад, після стажування на фірмі подібного профілю, Першому порекомендували б не поспішати з підвищенням. Але навіть він прийняв пропозицію щодо підвищення, то після виявлення некомпетентності на новій роботі міг би спокійно повернутись на попереднє місце, і його престиж не постраждав би. Те саме стосується кар’єри Другого і Третього – вони б зупинилися там, де їм працюється невимушено й із задоволенням, де вони добре почуваються.

Відтак, *в самооганізованому чистогруповому суспільстві кожна людина зобов’язана шукати своє покликання, а її «життєвий успіх» визнається тоді, коли вона знаходить споріднену працю, незалежно від її місця в ієрархії суспільного організму.*

17.3. ГРУПОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Як слідує з вищевикладеного, внаслідок тотальної некомпетентності системи, в яких діє принцип Пітера, мали б розпастися. Але їх функціонування забезпечується додатковими, як правило, тіньовими механізмами (протекція, корупція, клановість), які заважають просуванню компетентних людей на їх рівень некомпетентності. Відтак все це

деморалізує суспільство і руйнує його соціальну тканину, оскільки згадані тіньові механізми, орієнтовані не на забезпечення дотримання інтересів всього суспільства, а на незаконне задоволення особистих і групових інтересів.

У свій час відомий англійський публіцист, письменник, історик, філософ, автор концепції «культа героїв» Томас Карлайл (1795–1881) зазначав: «Я не вірю в колективну мудрість невігласів» і «Ніхто не знає, як вчинить Натовп, тим більше – він самий». Найважливіші рішення, які потребують найвищої компетентності, ухвалюються людьми здебільшого цілком некомпетентними. Адже більшість у своїй масі складається з людей некомпетентних, у той час як люди, які будують свою думку на справді глибокому знанні предмету, завжди виявляються в меншості.

Висловити власну думку щодо того чи іншого питання часто просять людей, які раніше ним не займались і не будуть займатися. Навіть якщо керівництво складається з компетентних людей, то кандидатами на заміщення посад висуваються не справжні спеціалісти, а здатні «підігравати» діючому керівництву, навіть за рахунок нівелювання раціональних думок і прийняття некомпетентних рішень. Особливо гостро це питання постає при обранні певних кандидатур на виборні посади. Л. Дж. Пітер визначив, що структури «неминуче переповнені некомпетентними людьми, які не можуть виконувати доручену їм роботу, не можуть бути просунутими по службі, але й не можуть бути звільненими». У результаті складається ситуація, неприпустима з погляду і здорового глузду, і моралі: відповідальність перекладається на некомпетентних у своїй масі людей, яким до того ж навіюється ілюзія, що саме вони здійснюють управління. Таким чином, компетентні фахівці стають некомпетентними директорами, бізнесменами чи державними діячами.

Якщо ж розглядати суспільство як колективний організм, функціонально подібний до організму людини, то неефективність стає ще очевиднішою. У людини рішення, що стосуються поведінки організму в цілому, приймаються головою. У людському суспільстві, без встановлення чіткої мети, визначити, хто володіє якостями «голови» дуже складно. Сучасне суспільство не дуже переймається окресленою проблемою, – воно втрачає здатність до глибокого мислення й якісних оцінок, намагаючись компенсувати її пошуком найпростіших рішень і кількісними методами, – що засвідчує факт «зіпсованості» масової свідомості.

Дане положення також підтверджується думкою Л. Дж. Пітера, що «...американець обожнює долар. Він почуває себе незатишно, зіткнувшись із чимось, чого не можна порахувати, тому що не дуже володіє іншими способами вимірювань. Він не в змозі ані визначити, ані оцінити якість. Тому його доля — кількість».

У рамках сучасної парадигми вирішення проблеми масової некомпетентності неможливе, оскільки в її основу закладені помилкові погляди на людину і суспільство, а саме питання якісного добору у «чисту групу» виходить за рамки досліджень, окреслених цією ж парадигмою. Такого роду проблеми вирішує органічне суспільство, що через осягнення людиною своєї природи, знаходження спорідненої праці і свого діапазону компетентності, і формує реальну чистогрупову самоорганізацію.

На думку Г. С. Сковороди, «Бог є скрізь і щастя в усякому стані, коли входимо у нього з Богом. Треба тільки пізнати себе, куди хто народжений». У цьому контексті міститься підтвердження, що «чиста група» виконує певну соціальну функцію. У «чистій групі» усвідомлюються значення та зобов’язання цієї функції та наголошується на *якісних показниках* – людських здібностях та кваліфікації (від лат. *qualis* – якості, *facio* – роблю), тобто на компетентності. Тому для суспільного устрою «чиста група» є ідеалом якості, зразком для наслідування й організуючим ядром.

Належність людини до певної «чистої групи» визначає її *діапазон гарантованої компетентності.* Так, спеціаліст якнайкраще орієнтується у своїй професії, бізнесмен найкомпетентніший у сфері бізнесу, урядовець у питаннях державної організації, філософ у взаємодії суспільства з Духом.

Чистогрупова система запроваджує чітку *відповідність між правами й обов'язками.* При цьому права обмежуються: якщо людина не може чи не хоче виконувати певні обов'язки, то вона не повинна претендувати на відповідні права (і не розраховувати на протекцію чи підкуп). Якщо ж людина виконує свої чистогрупові обов'язки – її права ніким не обмежуватимуться. Тобто, наприклад, бізнесом матиме право займатися той, хто виконуватиме обов'язки, визначені законодавством щодо підприємницької дільності та діловою етикою.

В органічному суспільстві досягається *рівновага між інтересами особистості й інтересами суспільства.* Для виконання своєї соціальної функції кожна «чиста група» зацікавлена в яскравих творчих особистостях, причому особистостях вільних, адже свобода є обов'язковою умовою творчої і продуктивної праці. Тому, з одного боку, «чиста група» захищає природні інтереси своїх членів і підтримує їх у досконалому виконанні їхньої природовідповідної діяльності. З іншого боку, «чисті групи» є природними структурами, які становлять основу суспільного організму і, за самим визначенням, працюють на інтереси всієї спільноти.

Таким чином, «чисті групи» виступають посередниками між людьми і суспільством. А це забезпечує групову компетенцію у рамках творення суспільства соціальної гармонії.

Резюме

Кожна людина не може бути «ідеальною». З позиції сучасного менеджменту ця фраза звучить так: «Кожна людина не може бути компетентною в усіх, без виключення, питаннях».

Тобто, якщо менеджер вважає, що у його команді будь-який працівник може безпроблемно замінити іншого, він помиляється. Всі люди різні, і, відповідно, мають виконувати різні функції. При професійно організованій командній роботі потрібний працівник виконує потрібні функції, які саме йому найбільше притаманні. Ефект від такої організації є максимальним.

Гіпотезу щодо «некомпетентності» та аналіз її причин першим зробив професор Л. Дж. Пітер, яка в подальшому знайшла своє втілення у теорії «всезагальної некомпетентності». Питання некомпетентності у своїх роботах висвітлювали Г. Сковорода, Е. Сведенборг, В. Шмаков та інші, що спричинило виникнення традиційної концепції.

Для вирішення питання некомпетентності існують методи боротьби з нею, основу якої становлять біблійні тези та класичні праксеологічні підходи, в рамках основних соціальних функцій і «чистих груп».

Як результат, кожна людина досягає свого рівня компетентності. Іншими словами, рівень компетентності у кожної людини свій. Або: рівень компетентності однієї людини може бути рівнем некомпетентності іншої.

Праксеологічний сенс даної теорії такий: кожна людина має займатися справою, яка притаманна саме їй. Лише за цієї умови вона досягне життєвого успіху. Особистий успіх окремої людини дасть змогу досягти рівноваги її інтересів та інтересів суспільства, нації.

Основні поняття

Принцип Пітера
Рівень некомпетентності
Рівень компетентності
Масова (тотальна) некомпетентність
Людська спільнота, суспільство
Споріднена праця
Традиційна концепція
Методи боротьби з некомпетентністю
Соціальні функції
« Чисті групи»
Діапазон гарантованої компетентності
Суспільство органічної рівноваги

Питання

1. Визначте поняття «Принцип Пітера». Охарактеризуйте його основні положення.
2. Охарактеризуйте поняття некомпетентності.
3. Які існують світоглядні причини масової (тотальної) некомпетентності? Назвіть їх та викажіть своє бачення.
4. Яка теорія лежить в основі традиційних поглядів на людську спільноту? Поєднайте її з органічною школою соціології.
5. У чому полягає сутність «спорідненої праці» Г. Сковороди?
6. У чому полягає сутність «традиційної концепції»?
7. Що є компетентністю? Які існують методи боротьби з некомпетентністю?
8. Визначте основні соціальні функції.
9. У чому полягає сутність групової самоорганізації? Визначте причини її ефективності.
10. Визначте шляхи досягнення людиною рівня своєї компетентності. Які чинники заважають людині досягти його?
11. Охарактеризуйте поняття «діапазон гарантованої компетентності».
12. Наведіть ваше бачення суспільства соціальної гармонії.

Розділ 18

PUBLIC RELATIONS (ПР)

18.1. ДЖЕРЕЛА ТА ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ПР

Важко сказати про першоджерела Public Relations (ПР). **Мистецтвом переконувати людей і впливати на їхню поведінку** тисячоліттями керувались державні та політичні діячі. Пам'ятники, піраміди, статуї, храми, живопис, пам'ятки писемності прославляють героїчні діяння полководців, вождів, підносячи їх публіці, як богів чи подібних до богів. Промови вождів – зразок красномовства, готувалися із застосуванням риторики (ораторського мистецтва) як одного з основних засобів переконання.

На думку багатьох дослідників, становлення ПР пов'язано з розвитком політичних і державних інститутів.

Переконання людей з метою зміни їх ставлення і дій застосовували ще полінезійські вожді та давньоєгипетські жреці, а також у давньому Шумері, Персії, Ассирії, Індії, Китаї.

Давньогрецькі теоретики писали про важливість суспільної волі, хоча й не використовували термін «громадська думка».

Відомий мислитель античності Арістотель (Греція, 384–322 рр. до н. е.) вважав, що переконати аудиторію можна тільки тоді, коли *доможешся її прихильності чи ж симпатії до себе* (трактат «Риторика»).

Визначені фрази й ідеї у політичному словнику римлян і, навіть у працях середньовічного періоду, споріднені із сучасними концепціями.

Видатний представник античності, державний і політичний діяч Давнього Рима, блискучий оратор Цицерон (106-43 рр. до н. е.) особливе значення приділяв вивченню психології інтересів публіки. На його думку, завдання оратора – *естетично потішати публіку, впливати на волю і поведінку людей, уміти залучити їх до активної діяльності.*

Багато мислителів стародавності писали про увагу до бажань публіки, тобто надавали великого значення суспільній думці. Римляни говорили «vox populi – vox dei» (глас народу – глас божий). До речі, ідея створення подій з метою залучення масового інтересу належить саме давньоримським правителям, які помітили два найважливіших важелі управління: хліб і видовища «panem et circenses!»

У Давній Греції вище всього цінувалося вміння спілкуватися, вести суперечки, переконувати співрозмовника. Кращі оратори, як правило, були найбільш ймовірними кандидатами в лідери. Для досягнення більшого визнання політичні діячі зверталися до софістів – фахівців з мудрості та красномовства. Найчастіше софісти і самі виступали перед публікою у визначені дні і прославляли, звеличували переваги тих чи інших кандидатів.

Мистецтво публічного діалогу пов'язують з ім'ям давньогрецького філософа і вихователя Сократа (Уміння вести дебати і дотримувати правила етикету).

Арістотель і Платон вважали, що засоби керування людьми ***повинні бути не тільки доречними, але і широко відомими як тим, хто керує, так і тим, ким керують.***

Видатними майстрами техніки впливу на маси були римляни, зокрема Юлій Цезар. Усякий раз перед військовими битвами він домагався народної підтримки за допомогою спеціально підібраних звертань і проведення театралізованих дійств. Ці способи ведення психологічних воєн стали особливо широко використовуватись у XX столітті:

- **I світова війна — комітет Крилю (США), Вільсон;**
- **II світова війна — Гітлер, Сталін;**
- **війни в Іраку, в Югославії.**

Спочатку готується суспільна думка, потім проводяться воєнні операції, нібито в інтересах громадян, встановлення демократії.

Ранні форми використання елементів ПР демонструють необхідність створювати гармонійні комунікації, що постійно супроводжують управлінську діяльність, і основані на особливій формі двосторонніх взаємовигідних відносин, на діалозі.

У 1095 році папа Урбан II розіслав послання по своїй інформаційній мережі — через кардиналів і архієпископів, єпископів, священиків, — в якому участь у війні проти мусульманського халіфату проголошувалося служінням божим, що заслуговує відпущення всіх гріхів. Ті, що живуть у горі і бідності, там будуть жити в радості й багатстві, — підкреслював він. У наш час — навпаки (війна в Чечні).

У 1612 році — боротьба проти Реформації Ватикану під керівництвом папи Григорія XV. «Конгрегація пропаганди віри» — інформаційний центр, що розповідає про переваги католицизму. Уперше вводиться поняття «пропаганда». Центр існує у Ватикані й тепер.

Київська Русь — народне віче. Люди збиралися на дзенькіт вічового дзвону, щоб порадитися і прийняти колективне рішення.

XV сторіччя — Козацька Рада — вищий орган влади в Запорізькій Січі, де зважувалися найважливіші питання: участь у війні, прийом послів, вибори кошового, розподіл війська.

Спеціально організованою подією у Новому світі було «бостонське чаєпиття» 16 грудня 1773 року. Воно набуло широкого розголосу завдяки організатору — публіцисту, «прес-агенту американської революції» Семюелю Адамсу (1722-1803). Саме такі події були призначені служити просуванню у суспільстві визначених ідей чи цінностей за участю друкованих ЗМІ.

У сфері бізнесу, державній та соціальній сферах спеціальні події (special events), що мали яскравий зміст, чіткий зв'язок з організацією — ініціатором та іншими ознаками, що відрізняли таку подію від решти, стали відомі пізніше.

На тактику і методику сучасних ПР вплинули і розквіт:

- **промислова революція (епоха Відродження, Реформація, відкриття Нового Світу);**
- **винахід друкарні Іоганном Гутенбергом (1438 р.);**
- **винахід радіо Едіссоном, Поповим і Герцом (1905 р.).**

Надалі — телебачення й Інтернет.

Темін «public relations» народився в Америці, та, на думку багатьох спеціалістів, першим його використав 3-й президент США Томас Джефферсон (1743-1826). У 1807 році він вперше використав цей термін у чорнетці свого «Сьомого звернення до конгресу», замінивши вираз «стан думки». Символічно, що Т. Джефферсону належить ініціатива прийняття «Декларації незалежності США» 1776 року, як першої в історії людства декларації прав людини.

Як наука ПР формується на початку XX століття. У той час майбутній американський публіцист Едвард Льюїс Бернейз (1891-1995), племінник Зіґмунда Фрейда, починаючи працювати прес-агентом у Нью-Йорку, звертає увагу на питання соціальної пси-

хології і масової свідомості. Він досліджує праці: «Суспільна думка» американського публіциста Уолтера Ліппмана (1889–1974), «Стадні інстинкти у період війни і миру» британського нейрохірурга і соціального психолога Уілфреда Троттера (1872-1939), «Натовп: дослідження суспільної свідомості» французького філософа, психолога, антрополога, соціалога Гюстава Лебона (1841–1931).

Едвард Л. Бернейз практично почав активно працювати з 1919 року, створивши власне бюро ПР у Нью-Йорку. У 1923 році з'являється його праця, що вперше описувала ПР-практику, – «Кристалізуючи суспільну думку». Метою книги було широке представлення принципів роботи з ПР. Саме він винайшов прийом «створення подій», на основі особливих технологій конструювання подій, в якості основи для всієї практики ПР.

Практичною спробою підтвердити власні наукові розробки стала успішна зміна негативного іміджу компанії «Дженерал Електрик» у 1929 році під час вшанування пам'яті американського винахідника Томаса Алви Едісона та з нагоди 50-річчя діяльності в області електрики. Автором ідеї вшанування Т. А. Едісона (1847-1931) та самого «Золотого ювілею світла» став Едвард Л. Бернейз. У святкуванні прийняли участь усі імениті люди США, включаючи і 31-го президента Герберта Кларка Гувера. Але головна мета цієї акції насправді не була ювілейною. У той час у Конгресі США все частішали нападки на компанію, яка монополізувала ринок.

Головним принципом Едвард Л. Бернейз вважав цілеспрямованість «створення події» великого масштабу. Результатом його досліджень у напрямку «подійних комунікацій» та формування концепції ПР як соціальної стратегії переконання і впливу з метою створення позитивного ставлення громадськості до організації («переконуючого паблісіті») стала праця «Інжиніринг згоди» 1955 року.

На думку вченого ПР є «спробою за допомогою інформації, переконання і підлаштування інжинірувати публічну суспільну підтримку для діяльності, мотиву, руху чи інтуїції».

Французький дослідник ПР Луї-Філіп Лапревот цілковито пов'язував розвиток ПР з моделями подійної комунікації та запропонував власну періодику еволюції ПР-«інженерії»:

- 1-й період: 1946-1960 рр., мета – досягнення відомості компанії, слоган – «Роби добре і роби це відомим»;
- 2-й період: 1960-1980 рр., мета – створення іміджу марки, слоган – «Капітал іміджу – капітал довіри»;
- 3-й період: після 1980 року, мета – розвиток культури компанії, слоган – «Підприємство – громадянин».

У 3-й період почала домінувати теорія, що ідеальний сценарій спеціальної події, як самостійної сфери ПР-діяльності, базується на виді діяльності, популярність якої проявиться за один-два роки. Сьогодні до цієї теорії ще додають якість, оригінальність (за замислом та виконанням) та ексклюзивність.

Творче поєднання ПР-інжиніринга та спонсорства сьогодні успішно реалізується у маркетингу. Корпоративні комунікації також розвиваються шляхом ПР-інженерії – інженерії подій – під впливом імперативів суспільних цінностей, що характерні для майбутньої економічної культури та соціального діалогу.

Сучасне суспільство складно уявити без ПР-спеціалістів. ПР стали окремою професією, що підпорядковується власним вимогами, законам і критеріям. Професійна система ПР народилася у США і посідає І місце у світі. Близько 200 коледжів і університетів США готують дипломованих фахівців з ПР. ПР в Америці – це багато-мільярдний бізнес, яким займаються близько 200 тисяч фахівців* (табл. 18.1).

Таблиця 18.1

Рік	Кількість фахівців, чол.
1950	19 000
1960	31 000
1970	76 000
1980	126 000
1990	162 000
2000	197 000

***Джерело:** US Department of Labor Category and Statistics from Environment and Eannings Reports.

У Росії в академії державної служби при Президенті Російської Федерації на управлінських факультетах ПР викладається у блоці основних дисциплін.

В Україні майже не має продуманої системи підготовки кадрів з ПР, а функціонують лише загальні спеціальні курси. А в рамках реалізації основних положень Болонського процесу це питання стає вельми актуальним.

Проте слід зазначити, що в рамках структур Верховної Ради України, Секретаріату Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерств і Державних комітетів України, великих корпорацій, комерційних банків, під вивісками «прес-служба» почали функціонувати відділи по зв'язках із громадськістю.

18.2. СИСТЕМА ПР

ПР – величезний айсберг науки і мистецтва налагодження та підтримки взаємних доброзичливих відносин між організаціями і громадськістю.

Система ПР має три головні ***функції,*** які Едвард Л. Бернейз визначив такими ж старими, як і саме суспільство. Це:

1. Інформуюча.
2. Переконуюча (впливаюча).
3. Об'єднуюча (людей).

За своїм змістом ПР є складовою частиною стратегії менеджменту і виконує подвійну функцію:

- з одного боку, – реагує на поведінку, судження, точку зору тих людей, які можуть вплинути на розвиток організації, держави;
- з іншого, – враховує їхню *мотивацію* (навіщо цим людям потрібно з вами співпрацювати?).

Останнє положення підкріплюється прикладами з реальної практики. Так, частим випадком у бізнесі є проблема узгодження та підписання контракту. Як правило, із партнером проводиться попередня домовленість щодо вигідної справи, проте після переговорів відносини з партнером, з начеб-то невідомих причин, прохолоднішають. Як наслідок, угода залишається не підписаною, а підприємство несе збитки. Причини цього можуть полягати у наступному:

Примхливість партнера Наявність вигіднішої угоди Особиста неприязнь →	Припущення грубої помилки – визначення *власних* переваг від укладання угоди, а не *переваг партнера*

Під час проведення переговорів при комунікації важливо показати вигоду, яку буде мати партнер від контактів з вами, та наголосити на ній.

Подібних прикладів невдач, помилок, а то і провалів у сферах політичного, економічного і соціального життя можна навести чимало.

Відтак, можна зробити *висновок:* успіх чи невдача з**алежать від налагодження сприятливих відносин з партнерами** (підприємець, виборець, світова громадськість), – тобто від виконання вимог системи ПР, а також творчих можливостей ПР-менеджера.

На практиці розв'язання окреслених проблем здійснюється за допомогою ПР-плану [52]. Він складається наступним чином:

Крок перший: що є Вашою ПР-проблемою?

Потрібно чітко сформулювати ПР-проблему.

Приклад: «Нашій організації погано вдається співробітництво з представниками місцевих органів влади».

Крок другий: чого Ви прагнете досягти?

Необхідно сформулювати конкретну мету виходу.

Приклад: «Нам потрібно «зламати кригу недовіри» між нашою організацією і владними структурами. Ми хочемо ділового співробітництва на рівних».

Крок третій: ціль впливу, хто є цільовою аудиторією та яка її мотивація?

Потрібно визначити потенційних партнерів (наприклад депутатський корпус обласної чи міської рад, керівники держадміністрації, виконавчих комітетів).

Цільова аудиторія. Наше суспільство неоднорідне, людей можна поділяти на групи (а групи – на підгрупи), наприклад за такими ознаками:

- за віком: дошкільнята, підлітки, молодь, дорослі до 30 років, зріла група (30 – 50 років), старша група (50 і більше років);
- за соціальним статусом: службовці, робітники, селяни, підприємці, творчі працівники, науковці;
- за конфесійними ознаками: християни, мусульмани, іудеї, буддисти;
- за національністю: українці, росіяни, поляки, євреї, татари.

Приклад: «Нам потрібно зацікавити потенційних партнерів у співробітництві з нашою організацією», «Даних представників місцевих органів влади найбільше хвилює та чи інша проблема, і ми можемо допомогти владним структурам їх вирішити».

Крок четвертий: якими мають бути ПР-дії?

Рекомендується визначити і здійснити конкретні ПР-дії (публікації, передачі, прес-конференції, прес-релізи, спеціальні публічні заходи, брифінги, тощо).

Прес-конференція – спеціальний захід, що проводиться з метою поширення важливої інформації відразу серед багатьох ЗМІ, зручний випадок поліпшення контактів із пресою. Проводяться не часто, а тільки в тому випадку, коли відбувається видатна, вирішальна подія, де пролунає справжня новина, цікава читачам, глядачам і слухачам.

Прес-реліз – готова до друку стаття гострої і свіжої інформації у тому вигляді, в якому ви хочете бачити її на газетній сторінці.

Брифінг – скликається в тому випадку, якщо виникає необхідність оприлюднити позиції Організації в тому чи іншому питанні. Доповідає, як правило, одна людина. Процедура не передбачає коментарів, а також журналістських питань і відповідей на них. Журналістам обов'язково роздають роздруківку повного тексту виступу. Після брифінгу ніколи не влаштовуються фуршети. Перед початком доречні кава і прохолодні напої. Як медіа-техніку брифінг використовують у кризових ситуаціях.

Крок п'ятий: якими мають бути комунікації для налагодження ПР-зв'язку з цільовою аудиторією?

Важливо відібрати ті канали, що є звичними для цієї аудиторії, наприклад використовувати прийоми прямого і непрямого лобіювання; розгорнути висвітлення вашої діяльності в ЗМІ – створити інформаційний «тил». Важливо чітко визначити, які саме ЗМІ впливають на цільову аудиторію. Так, немає жодного сенсу публікувати інформацію, призначену пенсіонерам, у молодіжній газеті.

Лобіювання – вплив організації на ухвалення того чи іншого рішення владою.

Прийоми лобіювання: робочі зустрічі для того, щоб переконати владу в прийнятті потрібного вам рішення; збір інформації, її аналіз і надання владі, від якої залежить ухвалення рішення; створення коаліцій – зусилля декількох союзних груп чи партнерів, що діють в одному напрямку; залучення населення і громадських організацій; інформування всіх «потрібних» і «причетних» держслужбовців; присутність і виступ на заходах органів влади; залучення авторитетних діячів; організація публічних заходів; делегування своїх представників у виборчі органи влади.

Крок шостий: оцінка програми ПР-кампанії.

Аналізуються допущені помилки і робляться висновки на майбутнє.

Як і будь-який план роботи, ПР-план повинен мати в собі орієнтовані дати проведення заходів, а також вказувати конкретних виконавців.

18.3. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ПР

У сучасному світі особливу роль відіграє суспільна думка. Подія має сенс тільки тоді, коли про неї повідомили ЗМІ (засоби масової інформації). Якщо ж такого повідомлення не було, то можна вважати, що не було і самої події. Інформаційний простір служить полем впливу на масову свідомість, на політиків, на конкурентів, на владу.

Відкрите суспільство, прозора влада, звіт перед платниками податків – це нові поняття, що базуються на суспільній думці.

У системі «**влада – народ**» з'явилася не тільки залежність населення від влади (прямий зв'язок), але і навпаки – влади від населення (зворотний зв'язок).

Суспільна думка виступає проміжною частиною, а фіксує її ЗМІ, масова культура.

Володимир Соловйов наприкінці XIX століття писав: «Публіка сама не мислить, так само, як вона сама не шиє чоботи і не пече хлібів. І в розумовому, як і в матеріальному відношенні, вона живе на всьому готовому і її готові думки тільки сприяють її почуттю достатку саме тому, що вони не збуджують у ній двох неспокійних запитань: «так це чи не так?» і «що ж далі?» [60].

З усього вище сказаного можна зробити висновок, що ПР – наука про керування суспільною думкою, а не тільки налагодження та підтримку доброзичливих відносин між організаціями і громадськістю.

Проблема ж полягає в тому, що ми не можемо відразу перевірити кожне отримане повідомлення. Якщо люди минулого могли бути зорієнтовані на традиції, сімейні цін-

ності, то сучасна людина орієнтується на потік інформації однодення (однолітки, співаки, спортсмени, політичні лідери, кіногерої).

У минулому людина вважала себе професіоналом поза сторонніх оцінок. Сьогодні професіонал той, хто зміг себе «продати» дорожче.

Відбулася зміна лідерів. Лідери виробництва відходять убік, а на зміну їм приходять «лідери нашого дозвілля». Раніше за всіх це зрозуміли політики, що багато в чому стали поводитись як актори. Тепер їхнє завдання – мати гарний вигляд на екрані, красиво говорити, бути чарівним і вміти розсмішити. Нікому не цікаві серйозні думки чи глибокий аналіз того, що відбувається.

Першим таким «телевізійним президентом» у США був 35-й президент Джон Фіцджеральд Кеннеді, якому вибачили провалене висадження в затоці Свиней у жовтні 1961 року, але ті ж американці не вибачили війну у В'єтнамі наступному президенту Ліндону Бейнсу Джонсону, що не вмів зачаровувати аудиторію (як це чудово пізніше робили Р. Рейган, Б. Клінтон).

У минулому наше суспільство було командним. Ідеал – армійська система, коли неможливо ухилитися від виконання наказу. Сьогодні ситуація змінюється – безліч людей стали економічно незалежними від держави, внаслідок чого з' явилася можливість їх автономного поводження, непередбачуваності.

ПР – це спроба перейти від зовнішнього примусу (наказу) до внутрішнього переконання.

ПР покликані забезпечити стабілізуючі фактори в нестабільному середовищі. Модель впливу – «гра на рівних».

Наприклад, фірма хоче запропонувати нам купити товар чи послугу. У наказовому порядку вона це зробити не може і тому повинна використовувати *основи ПР:* маркетинг, рекламу, пропаганду, імідж, бренд, торгівлю (табл. 18.2).

Вагоме місце у понятійному апараті ПР належить *подітій комунікації.* До її форм відносяться:

- «істинні» (чи «природні») – ті, що реально відбуваються, наприклад, вихід новітності на ринок, досягнення високих якісних та інших стандартів, відкриття нового виробництва, зміни у структурі управління, кооперація, ліквідація у великих компаніях, тощо;
- спеціальні (чи «штучні») події – ті, до яких вдаються у разі зниження інтереса споживча до компанії, її продуктів, тощо, та які створюються спеціально, наприклад, конференції, Дні відкритих дверей, перерахування доброчинних внесків до благодійних фондів, конкурси, змагання, тощо.

Спеціальні події володіють набором *характерних ознак:*

1) подія планується завчасно;
2) подія висвітлює діяльність компанії з позитивного боку;
3) подія враховує інтереси цільових аудиторій;
4) подія влаштовується заради того, щоб про неї повідомили, а у кращому випадку – щоб перетворити її на традицію;
5) подія більш драматизована, ніж «звичайна» (має власний сюжет, інтригу, тощо);
6) значну роль у події відіграють різні знаменитості;
7) подія добре організована, доступна для спостереження, залучає глядачів та учасників;
8) про подію завчасно інформують у засобах асової інформації;
9) подією намагаються створити сильне, незабутнє враження;
10) подія має стати джерелом новин;
11) подія породжує інші – аналогічні події.

Таблиця 18.2

МАРКЕТИНГ	Аналітична робота на: 1) потреби в конкретному ринку, товарі чи послузі; 2) категорії населення; 3) упаковку; тощо.
РЕКЛАМА	Складання рекламних оголошень, текстові супроводи, купівля часу на TV і радіо, публікації в газетах і журналах
ІМІДЖ	«На дурня не потрібний ніж, йому повний мішок набрешеш і роби з ним що хочеш» ─ х/ф «Пригоди Буратіно». Приклади: МММ (сфера бізнесу), Р. Ніксон «невдаха», політики: В. Ленін, Й. Сталін, Дж. Вашингтон, В. Жириновський. Корпоративний імідж
БРЕНДИ	Банки, страхові компанії продають «довгостроковий» продукт, перевірити якість якого відразу не можна, тут важлива репутація, солідність, відчуття впевненості в завтрашньому дні, довга фінансова історія (Швейцарські банки, але Банк «Україна» ─ банкрут). Бренд орієнтований на свій тип цільової аудиторії («Макдональдс» орієнтований на сімейні цінності, радує дітей подарунками; політичний бренд В. Ющенко ─ «не корупціонер», «не старий», «не за Росію». Так, наприклад Л. Кучма виграв на виборах у Л. Кравчука ─ «не партійний функціонер» ─ з'являвся перед аудиторією в чорному гольфі).
ПРОПАГАНДА	«Тверда» ─ монолог і «м'яка» ─ діалог. Основні типи: позитивна (конструктивна) та негативна (деструктивна).
ПРОСУВАННЯ (сприяння)	*Стратегічна спрямованість* формує майбутнє: - гарні відносини з громадськістю не можна купити, їх можна тільки заслужити; - сприяння, організовані події, розраховані на стимулювання інтересів до особистості, товару, організації (товариство Червоного Хреста, ветеранів ВВВ, жертв Чорнобиля, церкви, благодійні організації). Будь-який захід повинен проводитися в рамках діючого законодавства. У противному випадку результат може бути протилежним.
ТОРГІВЛЯ	Упаковка (форма, колір, демонстрація товару) розраховане на сховані емоції, відчуття

І для природної і для спеціальної події велике значення мають чинники, що, власне, визначають їх вибір.

Перш за все, подійна комунікація має сприяти корпоративній ідентичності, тобто відображати корпоративні цілі та цінності. Тому вид діяльності, щодо якого буде мати місце подія, потрібно вибирати вірно. Також потрібно враховувати характер продукції, що вироблятиметься, та специфіку цільової аудиторії.

Ідеї подійних комунікації, як правило, ексклюзивні та досить ефективні, а ряд сучасних ПР-агенцій визначають їх пріоритетним напрямком своєї діяльності.

18.4. ОСНОВНІ ДІЇ ПР

Підприємство залежить від своїх клієнтів, влада – від населення, ресторан — від відвідувачів, і керівники постійно приймають рішення, щоб мати більш привабливий вигляд в очах громадськості [20].

ПР повинен створювати **доброзичливий контекст** для прийняття будь-яких рішень. Особливо залежать від суспільної думки нові ініціативи: від нових проектів влади до просування нового продукту на ринку. Система прийняття рішень базується на 4 елементах:

С О Р Д

Спостереження → Орієнтація → Рішення → Дія

Рис. 18.1. Система СОРД

ПР-інформація повинна ввійти в цей цикл, щоб привести отримувача повідомлення до потрібного рішення і правильної, з погляду замовника, **дії**.

Об'єктом інтересу є *дії* – породження повідомлень у різних ЗМІ (чутки, анекдоти, події, картинки). ПР реалізує свою мету через сферу менеджменту комунікацій.

Так, наприклад, В. Путін запам'ятався в шоломі льотчика, пілотці підводника. Хоча слова, що супроводжували передвиборчий марафон, уже стерлися з пам'яті виборців.

Дуже важливою проблемою ПР є у**вага до стереотипів, міфів**. Наприклад, «міфологічна Чеченська війна», інформаційну війну у якій Росія програла. Зараз створюється «антиміф». Сьогодні імідж України не дуже сприятливий – відтак, варто зайнятися розробкою свого «антиміфу».

Як зазначалось у розділі 18.3, фахівець з ПР **створює** події, що потім будуть сприятливо описані. Це робиться з метою:

1. Умовити людей **зробити** щось.
2. Умовити людей **не зробити** чогось.
3. Дістати згоду людей для того, щоб зробити щось і при цьому не зазнати критики і не викликати протестів.

У створенні подій вагому роль відіграють ЗМІ. Сферою інтересів ПР-події є **спілкування** з журналістами.

Наведемо 7 правил спілкування з журналістами:

1. Основним засобом спілкування з журналістами є *прес-реліз.* У певному значенні прес-реліз є спробою «обробити» цільову групу. Один із ПР-гуру Френк Джефкінс визначив формулу із семи пунктів, що полегшують добір інформації в прес-релізі [85]:

1) **Тема** – про що повідомлення?
2) **Організація** – яка назва організації?
3) **Місце** – де розташовується організація?
4) **Переваги** – що нового? У чому переваги?
5) **Застосування** – як використовується? Хто є користувачем?
6) **Деталі** – які розмір, колір, ціна?
7) **Джерело інформації**.

У прес-релізі можна повідомляти про новий продукт чи послугу, про нове дослідження, про одержання нагороди. Ідеальний прес-реліз відповідає правилу 5 «W» і «H» і відповідає на наступні запитання:

Who? – Хто?
What? – Що?
When? – Коли?
Where? – Де?
Why? – Чому?
How? – Як?

Побудова повідомлення пірамідальна: найбільш важливі факти – на початку, менш значущі — наприкінці.

2. Звичайно, **необхідно постійно прагнути до поліпшення взаємин із пресою**. Знати журналістів і редакторів особисто, підтримувати з ними дружні стосунки.

Варто відноситися до всіх журналістів однаково, без упереджень. Журналісти не прагнуть того, щоб до них ставились прихильно! Єдине, чого вони хочуть, – рівного відношення до них. Вони мають право на це.

3. В усних висловленнях і на папері належить виробити навички кореспондента — для того, щоб прес-релізи зацікавили різні засоби масової інформації. **Надаючи інформацію журналістам, потрібно навчитися робити це краще, ніж вони самі.** У такий спосіб, з одного боку, буде забезпечена максимальна кількість публікацій власних матеріалів, а з іншого – завойована належна повага журналістів до професіоналізму організації.

4. **Ніколи не можна «ховатися» від преси!** Якщо журналіст не може «піймати» потрібної людини, він сідає за свій робочий стіл і пише так, як вважає за потрібне. Що саме він напише, якщо йому не надано достовірної інформації? Чи піде така публікація на користь організації?

5. Варто давати журналістам якнайбільше інформації про ті чи інші події. **І завжди говорити лише правду!** Хто збрехав журналістам хоча б один раз, той втратив довіру всієї преси назавжди...

6. **У відносинах з журналістом, навіть у дуже дружніх, не може бути інформації «для друку» і «не для друку»**. Слово, сказане на вухо журналісту, завтра може стати заголовком у його газеті! Кожна людина має свої власні мотивації. Відстоюючи інтереси організації, потрібно приймати до уваги і чиїсь потреби.

7. **Ні в якому разі не воюйте з пресою!** Останнє слово завжди залишиться за нею. Звичайно, можна виграти в редакції судовий процес, одержати від неї кілька десятків тисяч гривень відшкодування за моральний збиток, але назавжди програти у своїх взаєминах із пресою: у кожній редакції представників організації будуть зустрічати як людей, які «колись мали судовий позов з колегами-журналістами»... У подібних випадках преса зазвичай дуже солідарна. Між іншим, така корпоративна солідарність гідна щирої поваги.

Крім прес-релізів, люди придумали багато інших спеціальних ритуалів представлення подій. Серед них – прес-конференції і презентації.

Під час підготовки *презентації* варто звернути увагу на наступне:

- Хто є аудиторією?
- Що вони хочуть почути?
- Де буде проходити презентація?
- Коли вона відбудеться?
- Хто і як представить, оголосить виступ?
- У що повинен бути одягнений виступаючий?

Людину, яка вийде до аудиторії, варто вибирати дуже ретельно.

Один з відомих американських тренерів, фахівців з проведення презентацій особливо Рон Хофф підкреслив візуальний аспект презентації: «Усякий виступ у більшій мірі перетворюється у видовище. Публіка сприймає все очима – і виступаючому буде корисно мислити зоровими образами» [37].

При цьому на запитання щодо позиції для проведення презентації (сидячи чи стоячи під час виступу) Р. Хофф відповідає так: «Людина не бачить себе збоку і кращою позицією буде позиція стоячи. Коли людина пересувається, слухачам доводиться стежити за нею очима. Людина, що рухається, краще запам'ятовується, оскільки люди увесь час думкою фотографують її» [37].

Відтак, враховуючи вищенаведені матеріали, можна визначити, що основні ПР-дії повинні мати лише доброзичливий контекст.

18.5. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПР

Крім «традиційного» ПР, ще існує ПР силових структур і спецслужб, ПР для атомних станцій, міжнародні ПР і т. ін.

Якщо на Заході лідирують фінансові, урядові і кризові ПР, то на території СНД, і зокрема на Україні, на І-е місце виходять політичні ПР. За підрахунками експертів 60 % замовлень у ПР-фірмах складають замовлення політичні. Так, на один голос виборця витрачається до 3 доларів, у деяких випадках проходження одного депутата обходиться в мільйон доларів. У центральних регіонах проходження коштує у кілька разів дорожче.

Політичний ПР, у першу чергу, містить у собі виборчі технології (рекламні). Існує 5 основних характеристик виборчих технологій (рис. 18.2).

Рис. 18.2. Основні характеристики виборчих технологій

Політичну ПР-компанію проводять за такими головними етапами:

1. **Початок ПР-компанії.**

Найперше – правильне позиціювання кандидата на кілька місяців. З одного боку, в кандидата є вже сформований образ, з іншого, – умови виборчої кампанії вимагають якихось визначених його характеристик (його реагування на нестатки і потреби округу,

показ його потреби для всіх). А. Гітлер у період виборів (під керівництвом Г. Геббельса) щоразу по-особливому з'являвся перед своєю аудиторією: «Це було свого роду попурі з усього на світі. Студентам і інтелектуалам він представлявся як художник й архітектор, що відірвався від свого навчання в 1914 р. необхідністю служити нації. Для осіб сентиментальних у Геббельса був Гітлер, що любив дітей. Робітникам він подавав Гітлера як робітника. Перед ветеранами Гітлер поставав в образі Невідомого Солдата І Світової Війни» [18].

2. Позиціонування.

Позиціювання і будь-яка реклама будуються на явному перебільшенні. Часто ця гіперболічність знімається гумором, але якщо її не буде, то вона не проникне в масову свідомість.

Об'єкт порівнюється і ставиться в один ряд з уже відомими історичними особистостями (навіщо витрачати засоби на розробку іміджу, коли можна скористатися готовим). Так, усі генеральні секретарі (генсеки) СРСР були «вірними ленінцями». Дж. Буш у виборчій кампанії йшов як продовжувач Р. Рейгана (1988 р.). Відомі образи (господарник – Ю. Лужков, учений – В. Явлінський, епатуючий публіку політик – В. Жириновський і т. ін.) так само додають індивідуального фарбування.

Процес позиціювання розділяється на ряд *етапів:*

І етап – дослідження того, як виглядає кандидат чи кампанія в очах електорату, ринку. Повинен бути присутній погляд збоку.

ІІ етап – досягнення внутрішньої згоди з питання щодо того, яким хочеться бачити «свою» компанію чи «свого» кандидата.

ІІІ етап – визначення того, ***хто*** стоїть на шляху досягнення необхідного іміджу, *чиї* результати затіняють вашу компанію чи вашого кандидата.

IV етап – грошові кошти: чи вистачить їх для досягнення мети?

V етап – постійне бажання триматися обраного напрямку.

VI етап – усе, про що йдеться, повинно відповідати обраній позиції.

3. Імідж.

Імідж лідера залежить від тих стратегій, що стоять перед кандидатом, компанією.

Зазвичай – це дві стратегії: внутрішньо організаційна і зовнішня; корпоративна та політична.

Рекламна схема позиціювання наступна:

- бути найпершим;
- бути найкращим;
- бути найменш дорогим;
- бути найдорожчим;
- чим ми не є («у КПРС не був!», «у сокові немає консервантів» і т. ін.);
- позиціюання за статтю;
- позиціювання за віком.

Окремим варіантом стратегії в політиці стає видача негативної інформації про опонента, тобто антиреклама. Наприклад, чутки про погане самопочуття Б. Єльцина – тільки пряма інформація змогла покласти ним край – Б. Єльцин сам розповів про майбутню операцію на серці.

4. Визначення груп, з якими вестиметься робота.

При спілкуванні з населенням фахівці ПР розділяють усе населення на ***основні типи публіки*** (за віком, за соціальним статусом, за конфесійними ознаками, за національністю), з якими їм потрібно буде працювати.

Так, у випадку з М. Тетчер було встановлено, що її виборцями повинні бути «вищі шари робітничого класу», і відповідно всі події планувалися під вечірні телевізійні новини, які дивляться саме ці виборці (М. Тетчер гладить щойно народжене телятко, М. Тетчер гуляє із собакою набережною і т.п.).

У рамках сучасного телевізійного суспільства можлива керованість ситуацією, суспільною свідомістю, що залежать від керованості TV та іншими засобами зв'язку.

У виборчій кампанії російські аналітики бачать наступні етапи:

1) висування кандидатів;
2) передвиборна боротьба;
3) підбиття підсумків виборів.

Всі дії із формування ПР-компанії базуються на даних ***соціологічних досліджень.*** Зокрема, проводяться дослідження:

а) спектру політичних орієнтацій жителів округу;

б) інтенсивності політичної орієнтації основних соціальних груп населення округу;

в) визначення соціально-політичного портрета очікуваного виборцями округу кандидата.

Одночасно ведеться ***моніторинг*** готовності виборців до участі у виборах (чи знають вони кандидата і його передвиборчу програму).

Також відслідковується ***рейтинг*** кандидата. Отримана інформація дозволяє порівнювати свою передвиборчу стратегію зі стратегією суперника і при необхідності коректувати її.

Особливе значення надається виявленню ***проблем*** жителів округу з різних соціальних груп. У такий спосіб визначається ***соціальна база кандидата,*** що готова зробити йому найбільшу підтримку.

5. Комунікації.

Прораховується вид комунікації, що має найбільший вплив на виборця: публікації в газетах, виступи по радіо, передвиборчі плакати і листівки, виступи по телебаченню, особисті зустрічі, пошта, агітація за місцем проживання. Окремою проблемою стає збір грошей на кампанію, але коли кандидат перемагає, у нього є особливі зобов'язання перед людьми, які фінансували його кампанію.

Тобто **політичний ПР** – це серйозний шлях, що вимагає участі багатьох людей і відповідної фінансової підтримки. Існують цілі прейскуранти передвиборчих кампаній. Політичні вибори стають важливим випробувальним моментом для всіх ПР, коли вимагаються нові ідеї, одержання серйозних результатів.

ПР для бізнесу, на відміну від політичного, має свою специфіку.

Як відомо, ПР як комунікації з громадськістю виростають не з політики, а із взаємин *бізнесу* і його *оточення.* Американські дослідники вважають, що бізнес залежить від доброзичливого відношення до нього громадськості, звідки і випливає та увага до доброчинності й спонсорства, що там існують.

ПР-компанію для бізнеса формують за такими головними етапами.

1. **Формування портрету клієнта.**

Бізнесмен не може наказати людям купити його товар, хоча його робота проходить у жорсткому конкурентному середовищі. Тому він повинен знати ***свого*** клієнта і ***як*** з ним працювати.

2. **Визначення іміджевої стратегії.**

Бізнес-ПР починає працювати як із зовнішньою аудиторією, так і з внутрішньою (працівники підприємства). Проектується насамперед імідж успішно працюючого підп-

риємства, і цей імідж несуть співробітники підприємства (пишаються своєю роботою, розповідають про неї родичам, знайомим).

Так само використовуються інші *інформаційні канали*:

- реклама – пряма і непряма;
- обнародування новин про запуск у виробництво нових продуктів і послуг;
- просування існуючих продуктів і послуг;
- маркетинг;
- висвітлення в ЗМІ торгових конференцій і ярмарків;
- допомога в програмах, пов'язаних з споживачами;
- спонсорство;
- лобіювання інтересів компанії.

Позитивний імідж компанії діє як на співробітників, так і на клієнтів, приносячи успіх і доходи.

3. **Шляхи вирішення нових проблем, що ймовірно виникатимуть.**

Бізнесові ПР часто допомагають лідерам бізнесу підготуватися до зустрічі з новими проблемами.

Американські фахівці припускають такі 5 кроків для роботи з новими проблемами:

1) *Вгадувати проблеми і встановлювати пріоритети* – прогноз тенденцій, визначення проблеми, пріоритетність цієї проблеми.

2)*Аналізувати проблеми.*

3) *Рекомендувати позицію організації з даної проблеми* – визначити, на кого проблема зробить найбільший вплив, які наслідки і які рішення варто приймати.

4) *Визначити аудиторію і лідерів думки, що можуть допомогти у вирішенні проблеми* – хто підтримає, хто виступить проти, кому аудиторія більше повірить.

5) *Визначити потрібне поводження аудиторії і лідерів думки* – варто зв'язати мету поведінки з цілями комунікацій.

Великий бізнес не допускає некерованих процесів, тому ПР як галузь дуже важлива для бізнесу.

Так, у інтерв'ю виданню «День» 21 листопада 1997 модельєр Михайло Воронін визначив, що «серед проблем явно видні проблеми ПР. їх три: перша – випуски гарної продукції; друга – як цю продукцію донести до покупця, третя – навчити населення грамотно і красиво вдягатися (практична робота)».

У цілому задачі ПР зважуються за основною «тріадою» (рис. 18.3):

Рис. 18.3. Основні задачі ПР

Шляхи вирішення задач ПР досить різноманітні. Один з найпоширеніших – це *реклама.*

Зародження реклами у Древньому світі почалося з передачі необхідної інформації конкретним групам людей. Глашатаї – спеціально найняті торговцем люди, що розхвалювали товар найчастіше в пісенно-поетичній формі, спочатку з'явилися в древніх єгиптян, а від них перейшли до древніх євреїв, греків, римлян. Реклама поширювалася «з вуст у вуста». З появою писемності перші рекламні тексти з'являються на скелях островів, написані купцями-мореплавцями. Текстові вивіски на кам'яних стовпах – міліаріях, вивіски на майстернях, торгових крамницях, готелях, пивних закладах:

«Випивка коштує тут ас,
за два аси ти кращого вип'єш,
а за чотири будеш фалернське пити».

Чи така вивіска:

«Тут міститься готель.
Трикліній на три ложі і з усіма зручностями».

У текстовій рекламі на давньоєгипетському папірусі, що зберігається в Британському музеї, міститься інформація про продаж раба: «Він прекрасно чує обома вухами, бачить обома очима. Гарантується його помірність у їжі, чесність і покірність».

Існувала вже й антиреклама. Найчастіше вона зображувалася в карикатурному вигляді з надписами від усіх «сонливців і всіх п'янчуг».

Винахід німецьким книговидавцем Йоганом Гутенбергом (1397–1468) друкованого верстата в XV столітті поклало початок реклами в пресі. Перші незалежні рекламні агенти – американці Волні Палмер і Джон Хупер – стали продавати частину газетної площі під рекламу.

XIX століття – перші рекламні кампанії з впровадження торгових марок великих виробників. Стала розвиватися зовнішня реклама – афішні тумби, плакати, вітринні викладення, реклама на транспорті.

XX століття – монтаж світлових плакатів з використанням проекційних ліхтарів, чи електролампочок, наповнених інертним газом, скляних трубок. Луї Люм'єр винаходить кінематограф. Через 9 років, у 1904 р., знімається перший рекламний ролик однієї з марок шампанських вин.

Ярмарки, виставки сприяють активації торгових марок великих товаровиробників. У розвинутих країнах виникає система державного регулювання рекламної діяльності. Розробляється теорія реклами як предмет наукових досліджень, починається викладання реклами як навчальної дисципліни.

XXI століття – одне з центральних місць у системі маркетингових комунікацій займає реклама. З численних визначень можна виділити визначення Американської маркетингової асоціації: «Реклама – будь-яка платна форма неособистого представлення і просування ідей чи послуг від імені відомого спонсора».

«Реклама – це платне, цілеспрямоване і неособисте звертання, здійснюване через ЗМІ й інші види зв'язку, що агітують на користь якого-небудь товару, марки, фірми» (якоїсь справи, кандидата, уряду).

Деякі фахівці розглядають рекламу «як форму комунікації, що намагається перевести якості товарів і послуг, а також ідеї на мову можливостей і запитів споживача».

Як бачимо, тут відбиваються різні підходи, але впроваджуються основні *риси реклами:*

- неособистий характер;
- однобічна спрямованість;

- невизначеність з погляду виміру ефекту реклами;
- суспільний характер;
- чітко визначений рекламодавець;
- реклама не претендує на неупередженість (перебільшення, незгадування про недоліки).

Основними *функціями* реклами є:
- інформування;
- вмовляння (переконання, заохочення, поступове формування переваги);
- нагадування;
- утримання;
- створення «власного обличчя», що відрізняє від конкурентів.

Рекламу *класифікують* наступним чином:
а) реклама від імені виробників і торгових посередників;
б) фірмова;
в) корпоративна чи кооперативна;
г) від імені приватних осіб;
д) від імені уряду;
е) соціальна;
є) політична.

Залежно від *типу цільової аудиторії,* реклама працює на:
- сферу бізнесу;
- індивідуального споживача.

Реклама буває *масова* чи *виборча* (адресована визначеній групі покупців, виборців).

Залежно від *розмірів території,* охоплюваною рекламною діяльністю, виділяють:
- локальну;
- регіональну;
- загальнонаціональну;
- міжнародну (кілька держав);
- глобальну (увесь світ).

Стратегічна маркетингова мета, яку переслідує рекламна кампанія, дозволяє виділити рекламу:
1) формуючу попит;
2) стимулюючу збут;
3) що сприяє позиціюванню і перепозиціюванню свого товару.

При цьому увесь час працює «рекламна спіраль»:
1) вводна;
2) стверджуюча;
3) нагадуюча.

Спосіб впливу реклами:
а) зоровий (вітрини, світлова, друкована);
б) слуховий (реклама по радіо, по телефону);
в) зорово-нюховий (ароматизовані аркуші);
г) зорово-слуховий (теле-, кіно-, відеореклама).

Характер впливу реклами на аудиторію:
- твердий (агресивний, короткостроковий);
- м’який (тривала перспектива).

Засоби передачі реклами:
а) друкована (листівки, буклети, каталоги, плакати, проспекти, газети, журнали);

б) радіо і телереклама (ігрова, натурна, мультиплікація, графіка);

в) зовнішня щитова реклама;

г) реклама в комп'ютерних мережах;

д) сувенірна реклама (календарі, ручки, лінійки, блокноти, папки, брелки, попільниці, запальнички).

Кожен засіб передачі інформації має як свої переваги, так і недоліки (табл. 18.3).

Таблиця 18.3

Переваги:	**Недоліки:**
Друкована реклама	
дешевизна; оперативність; тривалий рекламний контакт	слабка вибірковість; наявність великої марної аудиторії; «образ макулатурності»
Екранна реклама	
одночасний візуальний і звуковий вплив; високий ступінь залучення телеглядача в те, що відбувається на екрані; миттєвість передачі; можливість вибирати конкурентну цільову аудиторію в різних тематичних передачах; особистісний характер спілкування; величезна аудиторія	скороминущість; дорожнеча
Реклама на радіо	
слухати, не відволікаючись від основного заняття; широке охоплення і вибірковість; живий характер спілкування; оперативність; невисокий рівень оплати	швидкоплинність; обмеження, пов'язані тільки зі звуковим уявленням про товар
Зовнішня реклама	
широке охоплення аудиторії; гнучкість; невисока вартість; тривалість впливу	великі терміни; під дією погоди знижується якість зображення; потрібен постійний контроль

Окрім реклами використовуються **спеціальні події і заходи (іміджеві акції)**. Спеціальні публічні заходи проводяться з метою привернути увагу громадськості до себе такими шляхами:

1. *Презентації:*

- первинне формування взаємин з майбутніми партнерами, структурами влади чи громадськістю;
- початкове формування точки зору (презентації, урочисті зустрічі);
- ініціювання процесу, «запуск» якої-небудь кампанії чи об'єкта (презентації, виставки, конкурси, фестивалі, телемарафони);

2. *Церемонії, урочистості* (нагородження, пам'ятні вечори, урочистості вшанування визначеного обличчя і т. ін.).

Іноді для проведення таких заходів спеціально створюється привід: у РЯ-діяльності це звичайна справа (див. розділ 18.3).

Розглянемо тонкощі підготовки і проведення публічних заходів на прикладі ***презентації*** – самостійної акції, що має за мету представити громадськості нову організацію, новий вид діяльності, продукт, об'єкт і т. ін. Наприклад, Центр соціального розвитку має намір презентувати нову Програму роботи з підлітками і молоддю.

Організаційний процес проводиться у такій послідовності:

1.*Планування.*

Дуже важливо запланувати захід не як «подію заради події», а визначити для нього 1–2 конкретні цілі (більше – небажано!). Мета повинна бути чіткою, не «розмитою».

У нашому прикладі Центр може визначити їх у такий спосіб: «Ознайомити громадськість і владу з новою Програмою», «Звернути на себе увагу молоді, залучити її до своєї діяльності».

Захід повинен «вписуватися» в «імідж», який створюється Організації.

Іншими словами, після проведеного заходу в пам'яті гостей повинні залишитися не тільки позитивні емоції, але і переконаність у тім, що ваша Організація є:

а) прогресивною;

б) конструктивною – що приносить реальну користь людям і країні;

в) відкритою і готовою до співробітництва з усіма прогресивними силами.

2.*Підготовка публічного заходу.*

Процес підготовки передбачає такі дії:

2.1. Визначення кола запрошених гостей та їх ролі.

Очевидно, у наведеному прикладі такими обличчями будуть представники влади, керівники навчальних закладів міста, неформальні лідери молоді, представники громадськості (батьківських комітетів, опікунських рад і т. ін.), студенти, школярі.

Необхідно заздалегідь передбачити, хто буде запрошувати учасників і гостей презентації, як будуть виглядати офіційні запрошення, скільки їх знадобиться.

На свої заходи потрібно запрошувати представників усіх без винятку цільових груп. Бажано залучити їх не тільки до виступів, але і до інших видів активної участі в заході.

Працівник організації, що виконує функції ПР-менеджера, повинен подбати про яскравий, захоплюючий анонс в засобах масової інформації, скласти його переконливий, оригінальний текст (який обов'язково повинен зацікавити читача чи слухача!), потурбуватися про його своєчасне опублікування (трансляцію) у ЗМІ;

2.2. Розробка програми.

Потрібно скласти список всіх елементів заходу:

- відкриття, вступне слово, виступ гостей, одночасна демонстрація всіх компонентів нової Програми, музично-розважальна частина (виступ запрошеної рок-групи), заключна частина й ін.;
- складання щохвилинного сценарію заходу. Важливо передбачити всі можливі відхилення («підстрахуватися»)! У сценарії, як і в будь-якому іншому плані, потрібно вгадати не тільки несподіванки, але і способи їхнього запобігання;
- вирішення організаційно-технічних питань. Слід заздалегідь подбати про транспорт, звукопосилюючу апаратуру, освітлювальне оснащення, подіум, стільці, таблички та інші деталі.

2.3. Планування медіа-супроводу заходу (див. розділ 18.4).

Як завжди, його потрібно буде почати із запрошення як можна більшої кількості представників мас-медіа.

Порада: розробляючи план публічного заходу, варто спробувати об'єднати свої зусилля з іншими суспільними і державними організаціями. Такий захід буде більш вагомим, а його діапазон – значно ширше.

У ***вступне слово***, що відкриває спеціальну подію, варто закласти основні тези, за допомогою яких необхідно розкрити мету заходу. Не треба «мудрувати» – потрібно простими і зрозумілими словами розповісти людям, чому їх тут зібрали, як-то: *«Ми запросили вас, щоб ознайомити з новими можливостями (...). Нова Програма дозволить молоді (...). У співробітництві з педагогами ми дамо можливість підліткам міста (...). Ми хочемо полегшити соціальним службам міста їхню роботу в області (...)»*. Не слід планувати занадто багато виступів під час відкриття заходів (гості стануть нудьгувати). А кожного виступаючого попросити говорити коротко, не більше 2-х хвилин. Уся процедура відкриття повинна тривати не більше 8–10 хвилин.

Тих, кому відведені «головні ролі» у заході, слід підбирати ретельно (відкриття, вступне слово й ін.). Нехай це будуть відомі, авторитетні й (безумовно!) нескомпрометовані люди. Однак якщо на відкриття заходу запрошується службовець високого рівня (скажімо, міністр чи голова облдержадміністрації), то слід бути готовими до того, що в останній момент якісь більш важливі справи перешкодять йому взяти участь у запланованому заході. На такий випадок потрібно завжди планувати участь не менш авторитетної людини, що гідно зможе замінити його.

3. **Основна частина заходу**.

Кожен її елемент повинен логічно, змістовно і видовищно підкріплювати одну чи дві тези, висловлених у вступному слові.

Припустимо презентація нової Програми складалася з наступних компонентів:

1) демонстрація програми комп'ютерного навчання підлітків і юнацтва;

2) спортивна частина;

3) демонстрація нових навичок і умінь, засвоюваних підлітками в рамках нової Програми.

Плануючи цю роботу, важливо пам'ятайти: найбільший ефект дають ті суспільні заходи, під час яких люди почувають себе **не пасивними глядачами, а активними учасниками**. Відтак, потрібно надати можливість людям, що відвідали захід, виявити себе в різноманітних активних діях – індивідуальних і групових (але в жодному разі нікого не примушувати!). Нехай підлітки – гості заходу – сядуть за комп'ютери чи, скажімо, позмагаються з вашими спортсменами. Для них рекомендується підготувати заохочувальні призи із символікою організації, щоб залишилося щось «на пам'ять».

Рекомендується спробувати також перетворити плановані заходи у своєрідні *інформаційні шоу*. Гостям потрібно надати можливість не тільки подивитися, але і взяти участь, потримати в руках, доторкнутись, спробувати, забрати із собою!

Зрозуміло, на кожній такій «активній крапці» повинен постійно знаходитися «гід», що пояснює гостям, що саме тут відбувається, як це робиться, який буде кінцевий результат. Власне саме ця людина і повинна запрошувати («затягувати») усіх бажаючих спробувати зробити щось самому, доторкнутись, забрати щось із собою. На роль «гідів» варто вибирати працівників з найвищою комунікабельністю! При цьому варто подбати про те, *чим і як* «гіди» (втім, як і організатори заходу) будуть *виділятися* серед гостей. Це повинна бути якась яскрава зовнішня деталь – корпоративний знак (спеціальна особлива краватка чи нашийна хустка, фірмова блузка, великий значок із символікою організації).

4. **Підсумкова частина.**

Абсолютно найгірший варіант закінчення заходу – вийти на сцену і сказати: «На цьому ми закінчуємо нашу презентацію. Спасибі за увагу. Усього найкращого!»

Останні хвилини заходу – це його вінець, що повинен викликати в присутніх максимум позитивних емоцій. Звичайно, якщо в організації є «зайві» гроші на феєрверк, то можна закінчити захід і салютом. Але... це – всього-на-всього видовище, і не більше того. Тут рекомендується проявити фантазію. Може, заспівати всі разом якусь доречну пісню? Або: молодь, скажемо, може пройти головною вулицею міста в такому «мікрофестивалі». Це ж не важко: найняти вантажівку, встановити на кузові звукопосилюючу апаратуру, оформити борти символікою організації, і нехай собі молодь танцює! Тим часом у юрбі можна роздати буклети чи листівки.

Підсумкова частина нерідко передбачає *фуршет.* Дійсно, у деяких заходах, а саме в тих, де присутній «офіціоз», фуршет є «протокольним» елементом.

Наголосимо на головному: фуршет влаштовується насамперед *для знайомства і спілкування гостей.* А от «нагодувати» – це вже другорядне призначення фуршету. І головна роль «господарів» полягає в тім, щоб своєрідно *«опікувати» запрошених,* знайомити їх між собою, допомагати налагоджувати контакти. Тому, якщо під час фуршету гості самотньо їдять по закутках, а господарі дружно спілкуються в окремих групах, то це вже не фуршет, а примітивна вечірка для персоналу організації.

Крім того, не варто обтяжувати легке меню фуршету надмірною кількістю алкоголю. Щоб гості не запам’ятали у своїй пам’яті такий «фуршет» як примітивну пиятику...

5. **Медіа-супровід та поширення інформаційних матеріалів**.

Особливу увагу варто приділити пресі. Скажімо, гостями вашого публічного заходу стануть 100 чи 1000 чоловік, і така масовість – чудовий результат. Але!.. Завдяки сумлінно організованому медіа-супроводу про проведений захід (а найголовніше – про його мету!) можуть довідатися десятки тисяч людей. Наприклад усього лише 10-хвилинний репортаж телекомпанії з трансляцією в межах області здатний забезпечити вашому заходу ефект присутності не менше 50 тисяч «гостей». Хіба можна зневажити такою можливістю?!

Один з організаторів протягом заходу повинен відповідати за роботу з пресою (і тільки!). До його обов’язків належатиме:

- зустрічати журналістів і реєструвати їх;
- видавати кожному журналісту прес-пакет (див. розділ 18.2);
- відповідати на всі зазапитання журналістів;
- надавати журналістам необхідну допомогу (супроводжувати; давати додаткові пояснення й інформацію; знайомити з першими особами з числа запрошених гостей, організовувати з ними ексклюзивні інтерв’ю; допомагати підключати електроживлення для освітлювачів тощо).

Кожен публічний захід – чудова можливість для поширення матеріалів про організацію та її діяльність.

Для цього готуються всі наявні брошури, буклети, плакати і листівки. Необхідно подбати про те, щоб кількість цієї продукції перевищувала передбачувану кількість гостей у 1,5-2 рази (хтось обов’язково візьме ваші матеріали ще для кого-небудь — для колег, друзів й ін.). Це принципово: кожен гість повинен піти з вашого заходу, несучи в руках «що-небудь матеріальне».

Наостанок – найголовніша порада щодо проведення спеціальних публічних заходів: фантазуйте! **Єдина перешкода на шляху проведення успішного публічного заходу — бідна уява його організаторів.**

Резюме

Історичні події минулого засвідчують наявність численних прикладів застосування ПР (public relations) ще у сиву давнину. Як окрема наука ПР почав розвиватися на початку XX століття.

І сучасний світ вже не можна уявити без ПР та їх комплексної системи. ПР розлядається у трьох головних аспектах: як особливий вид управлінської діяльності, що спрямована на створення сприятливих умов для двосторонньої взаємодії, позитивного ставлення до діяльності організації, гармонізації та узгодження інтересів; як різновид маркетингових комунікацій; як технологія комунікативного менеджменту, що використовується для того, щоб відповісти на очікування цільових аудиторій і за допомогою об'єктивної інформації впливати на мотивацію тих із них, чиї дії, судження чи думки можуть спричинити вплив на діяльність чи розвиток компанії.

Технології ПР становлять систему методів і способів вирішення актуальних ПР-завдань. До основних ПР-технологій належать: просування, вплив, презентація, пабліситі, «мозокові атаки», тощо.

Відповідно, суспільство потребує суб'єктів професійної ПР-діяльності, які б вільно приймали рішення брали на себе відповідальність, проявляли якості лідера, включаючи природній талан до мотивації і переконання свого оточення, і володіли б здатністю долати конфлікти і напруження, що наростає. Тобто таких спеціалістів у сфері комунікативного менеджменту, які б володіли сукупністю прийомів, методик, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну й емоційну взаємодію між різними цільовими аудиторіями – ПР-менеджерів.

Основні поняття

Public Relations
Спеціальні події
Функції ПР
ПР-план
Цільова аудиторія
ПР-проблема
ПР-дії
Прес-конференція
Прес-реліз
Брифінг
Презенація
Лобіювання
Подійній комунікації
Позиціонування
Імідж
Система СОРД
Соціологічні дослідження
Моніторинг
Рейтинг
Портрет клієнта
Інформаційні канали
Реклама

Питання

1. Визначте поняття «Public Relations». Назвіть історичні передумови його виникнення.
2. Наведіть основні тези мислителів стародавності та середніх віків щодо становлення та розвитку ПР.
3. Хто є автором терміну ПР, хто і коли виступили засновниками ПР як науки?
4. Охарактеризуйте основні функції ПР.
5. Як формується ПР-план. Окресліть його основні етапи.
6. Охарактеризуйте основні ПР-дії: прес-конференції, прес-релізи, спеціальні публічні заходи, брифінги.
7. Наведіть визначення основних понять ПР.
8. Дайте характеристику подійнім комунікаціям.
9. Що належить до ПР-дій?
10. Розкрийте сутність системи СОРД.
11. Визначте основні правила спілкування із журналістами.
12. Назвіть основні вимоги до ефективного прес-релізу.
13. Які засоби для проведення презентації спеціальних подій вам відомі? Розкрийте їх суть.
14. Визначте основні напрямки ПР.
15. Визначте основні відмінності політичного- та бізнес-ПР.
16. Назвіть основні етапи процесу позиціонування.
17. Назвіть основні етапи іміджевої стратегії.
18. Визначте основні кроки для вирішення нових проблем, що йморівні під час проведення ПР-компанії.
19. Які основні зачаді ПР на сучасному етапі?
20. Розкрийте поняття «реклама». Охарактеризуйте основні її компоненти.
21. Які основні етапи організаціійного процесу презентації.

Розділ 19

МАНІПУЛЯЦІЯ СУСПІЛЬНОЮ СВІДОМІСТЮ (МСС)

19.1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ МСС

Кінець XX – початок XXI століття, людство – учасники і свідки подій космічного масштабу. На очах одного покоління вдалося підірвати і зруйнувати величезну цивілізацію, що з’єднувала і врівноважувала два головних блоки людського світу – Захід і Схід.

По тому, що відбувається навколо (життя народу за минулі роки незалежності суттєво не поліпшується, а стає все більше і більше жебраків) можна зобити висновок, що смута – надовго, і людей чекають ще неймовірні пригоди, – усе, що з ними зробили, називається терміном: **«маніпуляція суспільною свідомістю» (МСС).**

Приймемо це як факт: деяка впливова й організована частина людства якимсь чином домоглася того, що наше суспільство, у цілому майже 300 млн. чоловік, активно діяло за програмою, що приносить величезні *вигоди* цій групі та величезні *втрати* нам самим.

За своїми масштабами, витратами, тривалістю і результатами ця програма не має аналогів в історії. Вона змінила вигляд не тільки географічної карти, вигляд світу, але і торкнулася майже всіх жителів планети.

Люди, незалежно від їх ідеології та політичних вподобань, поділяються на два типи.

1. Перші вважають, що людина – це велика дитина і *маніпуляція* її *свідомістю* (МС) освіченим і мудрим політиком – «*прогресивний засіб*». Адже не потрібно примушувати і змушувати людину, а тільки правильно маніпулювати її свідомістю, приводячи її до потрібних дій. Батіг – це боляче, а духовний наркотик – приємно.

2. Другі вважають, що воля людини – величезна цінність. Вони *відкидають МС,* вважаючи, що фізичне насильство менш руйнівне для роду людського, ніж «зомбування», роботизація людей.

Ці дві позиції визначаються цінностями, ідеалами людини.

Сперечатися про те, яка позиція вірна, даремно. Це все одно, що сперечатися про те, що важливіше – душа чи тіло. Краще говорити про справи – їх можна і потрібно оцінювати з позицій совісті, оскільки вони торкаються нашого життя.

Коли людина, яка себе поважає, чує про маніпуляцію свідомістю, вона думає, що її вже неможливо надурити [11]. Вона – індивідуум, вільний атом людства. Атом-то атом, але й атом розщепили.

Увагу привертає не стан спокою, а ситуації зламування стабільної системи. Спричиняє сильне враження те, що маленький, навіть по крапельці, струмочок може розмити величезну греблю. І якщо люди хочуть щось зберегти, ні в якому разі не можна допускати такого струмочка, тому що він запустить ланцюговий процес, що самоприскорюється, (як з атомною енергією – якщо до шматка урану додати 1 протон, то відбудеться ядерний вибух). Таких прикладів граничних ефектів у природі дуже багато.

Але головний інтерес становить сама Людина. Вона – не просто соціальна істота, вона має розум, здатний до абстрактного мислення, і мову. Має складну психіку, важливою частиною якої є уява. Вона розвинута настільки, що людина живе одночасно у ***двох вимірах,*** у двох реальностях – ***дійсній*** та ***уявній***. Уявний світ здебільшого визначає поведінку людини. Але він хиткий і податливий, на нього можна ***вплинути зовні*** так, що людина цього впливу і не помітить.

Можна програмувати поведінку людей шляхом зовнішнього впливу, наприклад, вжививши електроди в мозок, чи за допомогою фізичних полів і хімічних засобів впливати на вишу нервову систему. Лоботомування (хірургічні операції в лобовій частині головного мозку, після чого людина втрачає бунтарський дух і стає усім задоволена), стерилізація жінок і кастрація чоловіків (активно застосовувалася нацистами при боротьбі із семітами) – усе це змінює психіку і поведінку людей.

Закладена ***біологічна програма*** поведінки недостатня для того, щоб бути людьми (наприклад, Мауглі). Вона доповнюється програмою, яка записана в знаках ***культури***. І ця програма – колективний здобуток.

У цьому ракурсі потрібно встановити, який саме вид впливу визначається як *маніпуляція.*

У словниках європейських мов це слово тлумачиться як звертання до об’єктів з визначеною метою, наміром. Сучасне переносне значення слова – спритне відношення до людей як до об’єктів, речей.

Оксфордський тлумачний словник англійської мови трактує маніпуляцію як «акт впливу на людей або керування ними зі спритністю, особливо зі зневажливим підтекстом, як приховане керування чи обробка». Метафора «спритність рук і ніякого шахрайства» заснована на *сприйнятті* й *увазі*, на знанні психології людини. Якщо фокусник-маніпулятор володіє майстерністю, то помітити маніпуляцію дуже важко, хоча всі дивляться дуже пильно.

Поняття маніпуляції також розглядається як нав'язування маніпулятором своєї волі у формі прихованого впливу. Основа маніпуляції – експлуатація емоцій людини.

Першою книгою, присвяченою МС, була книга соціолога з ФРН Гербера Франка «Маніпульована людина» (1964). Він дав визначення маніпуляції як «психічний вплив, що виробляється таємно, а отже на шкоду тим людям, на яких він спрямований. Найпростішим прикладом цьому може служити реклама».

Маніпуляція, як зауважив американський теоретик Герберт Шиллер (1919-2000), повинна залишатися непомітною. «Для маніпуляції потрібна фальшива дійсність, у якій її присутність не буде відчуватися. Тому приховування, утаювання інформації – обов'язкова ознака, хоча деякі прийоми містять у собі граничне саморозкриття (гру в щирість, коли політик рве на собі сорочку і пускає по щоці сльозу)». Байка Івана Андрійовича Крилова (1769-1844) «Ворона і Лисиця» про шматочок сиру – яскравий приклад маніпуляції. Чи можна назвати лисицю брехухою і злодійкою? Вона ж всього-навсього просить ворону заспівати. Ворона – жертва маніпуляції, тому що стала співучасницею дії (перестала їсти, стала співати), а якби вона засумнівалася в щирості лисиці, захистила свій дух – вона б не стала жертвою маніпуляції.

Отже маніпуляція – це не насильство, а ***спокуса***. Кожній людині дані дух і воля. Виходить, вона навантажена ***відповідальністю*** – встояти, не піддаватися спокусі. Але люди найчастіше не слухають розумних доведень – вони начебто бажають бути обдуреними. Вже відомий російський письменник і революціонер Олександр Іванович Герцен (1812-1870) дивувався тому, «як мало можна взяти логікою, коли людина не хоче переконатися». Головна умова маніпуляції – небажання людей витрачати час, щиросердечні й розумові сили на сумнів у вірогідності інформації. Легше пасивно зануритися в потік інформації, ніж її критично переробити. На це не вистачить жодних сил, якщо людина не володіє деяким набором контролюючих «розумових інструментів», що самі собою, без зусиль свідомості і волі, аналізують інформацію з ***однієї ознаки:*** чи містяться в ній симптоми МС? Тобто необхідно виявити те повідомлення, з якого стирчить занадто багато «локшини», приготовленої, щоб навішати її на вуха об'єкта, і подумати над запитанням – а хто кухар, кому це вигідно?

Усім потрібно учитися науці *герменевтиці*. Герменевтика (від грецького слова «роз'яснюю») – має пряме відношення до герметизму («закритість»). Зміст поняття іде до легендарного мудреця Гермесу Трисмегисту («Тричі Найбільшому») – магу й астрологу, засновнику алхімії. Тексти, написані в традиції герметизму, доступні тільки посвяченому, знаючому символіку (Гомер, Джордано Бруно, Ніколо Макіавеллі). Так, як вже було зазначено, Н. Макіавеллі створив вчення про державу, переписав по-новому роботи давньогрецького філософа Платона (Арістокла) (428 чи 427 р. до н.е. – 348 чи 347 р. до н.е.), римського вченого-енциклопедиста і письменника Марка Теренція Варрона (116-27 рр. до н.е.), римського історика Тіта Лівія (59 р. до н.е. — 17 р. н.е.), італійського поета Данте Аліг'єрі (1265-1321).

«...Есть речи – значенье темно иль ничтожно,
Но им без волненья внимать невозможно...»

Пошук прихованого змісту – психологічно важкий процес. Люди, які мають владу і «грошові мішки» (в основному вони мають потребу в МСС), завжди мають можливість найняти для передачі повідомлення улюбленого артиста, шановного академіка чи непідкупного бунтаря – для кожної категорії населення – свої ідеали.

Древні римляни відкрили найважливіший принцип соціальної герменевтики – *«шукай, кому вигідно»*.

Основними *видами маніпуляцій* є:

- міжособистісні;
- масові;
- політичні.

Останній вид – це приховане управління політичною свідомістю та поведінкою людей з метою примусити їх до дії або бездіяльності всупереч їх власним інтересам. Способами політичного маніпулювання є: пряма підтасовка фактів, замовчування невигідної інформації, упереджена інтерпретація фактів, надання сфальсифікованої інформації, навішування ярликів для компрометації політиків, використанння групових інтересів та ін.

Маніпуляція суспільною свідомістю. Основні *засоби маніпуляції* суспільною свідомістю є:

1. Мовні – використання певних штампів, термінів, ідеологічних та політичних кліше.
2. Немовні – блокування чи затримання «невигідної» інформації, викладання інформації у сприятливому для себе контексті.
3. Активні – насадження стереотипів і цінностей.
4. Пасивні – фрагментарність інформації.

Особливого значення маніпуляція набуває з удосконаленням інформаційних технологій, які суттєво розширюють спектр застосування маніпулятивних стратегій і тактик.

Сприйняття повідомлень залежить від номінативного аспекту подання інформації, оскільки *процес номінації* є одним із видів психологічного програмування масової свідомості

Графічні засоби організації тексту сприяють його чіткій візуалізації та розставляють акценти повідомлення, підсилюючи його певні частини. Ці засоби можуть використовуватись окремо або в поєднанні з іконічними засобами, підсилюючи маніпулятивний потенціал вербальної частини повідомлення. Зображення, що супроводжують текст, посилюють вплив вербальної аргументації завдяки добору іконічних елементів, що відповідає загальній маніпулятивній інтенції адресанта. Цьому також сприяють кольорові виокремлення, які привертають увагу до повідомлення та через властивості кольорів певним чином впливати на психіку людини налаштовують її на конкретне емоційне сприйняття інформації.

Так, ЗМІ використовують мову жестів як засіб маніпулювання свідомістю адресата, розміщуючи фотографії, яким притаманне певне оцінне значення невербальної поведінки об’єкта (наприклад, усмішка, відкриті долоні, стиснуті кулаки). Як правило, невербальні елементи підтверджують оцінку, що міститься у вербальній частині повідомлення, роблячи її більш ефективною.

Елементи аналізу маніпуляції з позицій вербальних засобів містяться в дослідженнях 80-х років минулого століття, коли Д. Болінджер, Х. Вайнріх торкнулися маніпулятивних аспектів номінації. Інтерес до цієї теми поновився у зв’язку з політичним курсом США на початку XXI століття і його відображенням сучасними англомовними ЗМІ.

У цілому, головною метою вербальних та невербальних маніпулятивних стратегій і тактик є формування позитивного чи негативного сприйняття інформації, що подається. А вдалі маніпулятивні стратегії забезпечують позитивне сприйняття. Для їх створення та впровадження залучається велика кількість фахівців різних галузей. Конкретне втілення їх вивчають політологи та соціологи. Прикладний аспект маніпуляції свідомістю має важливе значення для соціології, оскільки фактичні результати опитування громадської думки у ЗМІ можуть бути сфальсифіковані в інтересах зацікавленої сторони. Питання маніпуляції свідомістю є предметом вивчення і таких сучасних галузей наукового знання, як політичний маркетинг, іміджеологія, паблік рилейшнз (див. розділ 18). Методи впливу на підсвідомість ґрунтовно вивчаються також психологами і лінгвістами.

Аналіз мас-медійних матеріалів засвідчує, що стереотипи виступають своєрідною основою для маніпуляції свідомістю, оскільки вони є спрощеною формою сприйняття інформації. Завдяки використанню стереотипів маніпулятор має змогу залучити соціально-культурні установки аудиторії. Прилаштовуючись до наявних стереотипів, маніпулятор розраховує на те, що інформацію, яку він подає, буде сприйнято беззастережно (наприклад, будь-який представник Близького Сходу є терористом → боротьба на Близькому Сході є необхідною). Стереотипні уявлення, які спостерігаються в політичній сфері, є менш стійкими порівняно з іншими галузями життєдіяльності суспільства. Це пов’язано з досить високою динамікою змін на політичній арені. Можливою також є, наприклад, модифікація мовного оформлення стереотипу для його застосування за нових умов. Як-то, негативний образ низки східних країн у західному суспільстві підтримується завдяки стереотипному уявленню про «вісь зла», яке побудоване на іншому стереотипі – СРСР як «імперія зла».

Стереотипні уявлення є основою для сучасних ідеологічних міфологем – інструменту маніпуляцій, здійснюваних в інтересах владної еліти. Міфологеми виконують подвійну функцію: вони пояснюють існуючий лад і виправдовують його, репрезентуючи його як систему, засновану на праві.

Сучасне міфотворення є складником ідеологічних систем багатьох розвинених країн. Маніпуляції, спираючись на закони соціального функціонування та розвитку, виступають інструментом формування ідеології. Важливу роль в ідеологічних та інших маніпуляціях відіграє психологічний чинник, зокрема апелювання до почуттів та емоцій. Сучасні дослідження засвідчують, що найширше при маніпуляції свідомістю використовується почуття страху, оскільки страх є базовим чинником, що визначає поведінку людини (наприклад, «не роби цього, а то знаєш, що трапиться!»). Сприятливі умови для використання почуття страху створює криза, реальна або штучна, яка здійснює сильний вплив на почуття. Прикладом можуть слугувати події у Нью-Йорку 11 вересня 2001 року, коли уряд Сполучених Штатів сприяв появі своєрідного ланцюжка пропозицій: терористична атака → всі арабські країни підтримують терроризм → терористи → терористична загроза іде з Іраку → війна з Іраком. Через маніпулювання почуттями та уявою ЗМІ вдалося запевнити більшість американців, що війна з Іраком необхідна для самозахисту, до того ж вона принесе визволення іракському народу.

Сьогодні засоби МСС набувають все кольоровішого забарвлення завдяки використанню новітніх її механізмів.

19.2. ДЖЕРЕЛА МСС: ТЕОРІЯ А. ГРАМШІ

Антоніо Грамші (1891–1937) виступив засновником теорії революції початку XX століття. Щоправда, викладення його наукових розробок у напрямку політики, ідеології, соціології, філософії історії було непростим.

Він був представником західної філософії, школи марксистської традиції. Йдеться про важливий теоретичний внесок в усі розділи гуманітарного знання – філософію і політологію, антропологію, культурологію і педагогіку, гегемонію, історицизм, інтелігенцію і революцію – багатьома тисячами публікацій різного роду досліджень. Він створив (осмислюючи досвід протестантської Реформації, Французької Революції, російської Революції 1917 р., досвід фашизму) нову теорію держави і революції для сучасного суспільства. Значний впилив на нього спричинили праці Карла Маркса, Антоніо Лабріоли, Бенедетто Кроче, Володимира Леніна, Миколи Бухаріна, Дьйордя Лукача. Саме ці розробки дозволили йому у 1913 році свідомо приєднатися до соціалістичного руху та сформуватися як одному із засновників, теоретиків і керівників Італійської комуністичної партії у 1923-1924 рр..

Подальші напрацювання зустрічаються у працях Мішеля Фуко, Луї П’єра Альтюссера, Перрі Андерсона, Едварда Вади Саїда, П’єра Паоло Пазолини, Антоніо Негрі та інших.

Проте, його думки були занадто сміливими та не «вписувались» загальну теорію розвитку Італії того часу. Очоливши парламентську групу італійської компартії у парламенті у 1924-1926 рр., він надто активно проявляв свою революційну діяльність та публічно виказував непримиренність із злочинною політикою фашизму, за що був заарештований та отримав вирок фашистського суду на 20 років позбавлення волі.

На початку 1929 р. у в’язниці йому дозволили писати і він почав свою величезну працю «Тюремні зошити».

Але через складні умови життя у в’язниці, незважаючи на формальне звільнення, за декілька днів у 1937 році А. Грамші помер.

«Тюремні зошити» вперше були опубліковані в Італії 1948-1951 рр. З тих пір робляться перевидання на всіх мовах, крім російської, – тисячі книг і статей.

Незважаючи на підтримку ідей марксизму, теорії А. Грамші були «закритими» для широкого загалу читачів – друкувались лише вибіркові твори. Російською мовою в період «відлиги» вийшла приблизно чверть «Тюремних зошитів», а з початку 70-х років XX ст. ідеологи КПРС наклали повну заборону на вивчення цієї праці, хоча, судячи з непрямих ознак, вони самі дуже ретельно вивчили і взяли за основу МСС населення СРСР для проведення революції «зверху».

У наші часи використання теоретичного спадку А. Грамші відбувається не зовсім за призначенням, – не для перебудови суспільства, а для маніпулювання масовою свідомістю з метою збереження незмінних існуючих суспільних підвалин.

Взагалі-то «Тюремні зошити» були написані А. Грамші не для друку, а для себе. Тому читати їх непросто.

Як відомо «знання – сила», і цією силою може скористатися кожен, хто опанує знання і одержить можливість їх застосувати. Теорією, створеною комуністами, скористалися вороги комунізму. А. Грамші в цьому не винний.

Згідно з теорією А. Грамші, влада пануючого класу тримається не тільки на *насильстві*, але і на *згоді*. Механізм влади – не тільки ***примус***, але і ***переконання***. Економіка – кістяк суспільства, а ідеологія – його «шкіра». Він писав, що «не можна сказати, що в людському тілі шкіра – це всього лише ілюзія, а кістяк – єдина реальність. Не через кістяк (у вузько-

му розумінні) закохуються в жінку, хоча зрозуміло, наскільки кістяк сприяє граціозності рухів...». Таким чином, держава, який би клас не був пануючим, стоїть на двох китах – ***силі*** і ***згоді***. Положення, при якому досягнута згода, А. Грамші називає **гегемонією**.

Гегемонія – це не застиглий рівень згоди, а тонкий, динамічний і безупинний процес. Проблема гегемонії полягає у тому, як правити неявно, за допомогою «рухливої рівноваги», використовуючи «ненасильницький *примус»*, так, щоб маніпулювати підлеглими групами проти їхньої волі, але з їхньої *згоди* в інтересах малюсінької частини суспільства.

Якщо головна сила держави й основа пануючого класу – гегемонія, то питання стабільності політичного порядку і, навпаки, умови зламування (революція) зводяться до запитання про те, *як досягається чи підривається гегемонія*? Хто є головним агентом? Які технології?

За теорією А. Грамші, підрив чи знищення гегемонії – «молекулярний» процес. Він протікає невидимо, малими порціями, зміною думок і настроїв у суспільстві, у свідомості кожної людини.

Гегемонія спирається на «культурне ядро» суспільства. Доки ядро стабільне, – у суспільстві зберігається існуючий порядок. Підрив «культурного ядра» веде до руйнування цієї колективної волі – головна умова революції.

Величезна кількість книг, брошур, журнальних і газетних статей, розмов, що без кінця повторюються, у своїй гігантській сукупності утворюють те зусилля, з якого народжується *«колективна воля»*. Потрібно впливати на повсякденну свідомість, повсякденні «маленькі думки середньої людини». І найефективніший спосіб впливу – безустанне повторення тих самих тверджень, щоб до них звикли і стали приймати не розумом, а на віру. «Маси не можуть засвоювати філософію інакше, як віру», – писав А. Грамші. Він звертав увагу на церкву, що підтримує релігійні переконання безперестанним повторенням молитв і обрядів. Все це – *технології*.

Хто ж головна *діюча особа* у встановленні чи підриві гегемонії? Це – ***інтелігенція***.

Продаючи свою працю, інтелігенція тягнеться туди, де є гроші. А. Грамші називає інтелігенцію «прикажчиками» пануючої групи.

Так, у світі є найбільш закрита і впливова організація тіньового «світового уряду», створена з ініціативи Джона Рокфеллера, «Тристороння комісія» під керівництвом Збігнева Бжезинського. У неї входять близько трьох сотень членів зі США, Європи і Японії. Мета – стабілізувати новий світовий порядок. Цій меті сприяють транснаціональні корпорації у фінансовій сфері й енергетиці.

Люди, які входять до її складу, зникли з публічних дебатів. Але виникає питання: що ж вони зробили? Вони підірвали гегемонію соціалістичних сил у країнах Східної Європи. Розвал колишніх СРСР й Югославії, дестабілізації в Іраку, Чечні, Грузії. Агентом у данному випадку є «Фонд Сороса», який звинуватили у втручанні у внутрішні справи країн.

Трагедію вчення А. Грамші можна звести до наступної таблиці (табл. 19.1):

Таблиця 19.1

Що хотів А. Грамші?	Що вийшло?
мобілізувати здоровий глузд людей	використовували для придушення здорового глузду
підняти робітничі маси до рівня інтелігенції	використовували для приниження людини та її гідності; використовували для ефективної маніпуляції її свідомістю
мобілізувати їхні здатності до завоювання гегемонії	використовували для посилення гегемонії меньшості

Зрештою, засади теорії А. Грамші відображають його афоризми:

«Людина – це процес її вчинків»;

«Кожна людина схильна перетворювати себе в архетип «моди», «соціальності» і пропонувати себе в якості «зразка»;

«... кожний індивідуум є продуктом не лише існуючих відносин, але й історії цих відносин»;

«Байдужість – могутня сила, що діє в історії».

19.3. ОБРАЗ МАНІПУЛЯТОРА І «ЧОРНІ» ТЕХНОЛОГІЇ

Коли філософи пишуть всерйоз, вони відкидають терміни типу «тоталітаризм» чи «культ особистості», а говорять про два *типи деспотизму* – східний і західний. Відмінність між ними, за вченням французького філософа С. Московичі, полягає у тому, що *західний деспотизм* спирається на *контроль* не над засобами виробництва, а *над засобами інформації*, що проникають усюди, де збираються, зустрічаються, працюють і відпочивають люди. Ведеться захоплення преси, радіо, телебачення, шкіл тощо, де «зовнішнє підпорядкування» поступається місцем внутрішньому підпорядкуванню мас, видиме панування підмінюється духовним, незримим пануванням, від якого неможливо захиститися.

Хто ж такі маніпулятори?

Маніпуляторів існує безліч. Перш за все, це вуличні «лохотронщики», «наперсточники», карткові шулери, фокусники, гіпнотизери, екстрасенси, цигани, шантажисти, псевдоцілителі. У діловому секторі – працівники ЗМІ, публічні політики, олігархи, рекетири, продюсери кіно і шоу-бізнесу, будівельники фінансових пірамід, начальники та їхні фаворити, дистриб’ютори. У побуті їх не менше: тещі і свекрухи, ревниві й примхливі чоловіки, сімейні тирани, пліткарі-сусіди, розбещені увагою красуні.

Образи маніпуляторів зустрічаються навіть у дитячих казках. Наприклад, Баба, що посилала Старого до Золотої Рибки; мачуха, що третирувала Золушку; Коза-дереза; кіт Базиліо і лисиця Аліса, що обікрали Буратіно.

В українській літературі це образи єврея-лихваря і корчмаря. Також це образ Голохвастова із «За двома зайцями».

Блискучим маніпулятором був Остап Бендер з «12 стільців». Це також Гоголівські Хлестакови і Чичикови, безприданниця Лариса Огудалова, що у фіналі драми О.М. Островського вигукує: «Я – річ!», – усвідомивши, що стала жертвою чоловіків-маніпуляторів.

Можна стверджувати, що люди маніпулювали один одним завжди – досить двом зійтися віч-на-віч або вступити в якісь відносини. Іншими словами, маніпулятори всеїдні. Вони «вживають у їжу» буквально всі риси, властиві характеру людини. У розрахунок беруться не тільки слабкості, комплекси і вади, але і достоїнства, сильні сторони особистості, її самобутність, оригінальність, унікальність.

Вираз «стати жертвою маніпулятора» має багато синонімів, як у простому мовленні, так і високомистецькому, як-от:

«бути підвладним»;

«бути прирученим» (начальник – підлеглий, дорослий – дитина, чоловік – жінка);

«потрапити на гачок» (принаду, вудку, у капкан);

«бути заарканеним», «легко піддаватися впливові»;

«дозволити водити себе за ніс», «вертіти «як цигана сонцем»;

«бути поневоленим, привороженим»;

«упасти жертвою власної наївності».

Жертви, так само як і маніпулятори, теж існували за всіх часів. Серед них багато відомих поетів і письменників: Езоп, О. С. Пушкін, М. Ю. Лермонтов, Ф. М. Достоєвський, М. А. Булгаков. Якщо повернутися до образів казкових персонажів, то це: козлятки-хлоп'ятки, обмануті Сірим Вовком; Червона Шапочка; Ворона, спокушена хитрощами Лисиці. А також літературні герої: принц Калаф, закоханий у Турандот, і князь Мишкін, і Євгеній Онєгін, і Отелло, і Сірано де Бержерак.

Найчастіше жертвами маніпуляцій є обмануті вкладники, ошукані у сфері нерухомості, обдурені «чорним піаром» виборці, довірливі й простодушні люди, зламані життям індивіди.

Не потрібно особливої спостережливості, щоб помітити одних людей, яких «голими руками не візьмеш», у той час як інші раз у раз попадаються на гачок нечесних людей.

Психологи пропонують такий соціально-психологічний портрет *груп особистостей, що стають легкою здобиччю маніпуляторів:*

1) люди, піддані впливу образів, – «мрійники»;
2) «невільники честі» – раби норм, умовностей, традицій;
3) законослухняні громадяни;
4) кредитори – дебітори;
5) хворі люди;
6) люди, що зазнали матеріальних труднощів;
7) трудоголіки;
8) люди з гіпертрофованим почуттям обов'язку і відповідальності;
9) інтелігентні, виховані, делікатні люди;
10) люди, недостатньо компетентні в професійних і правових знаннях;
11) інакомислячі чи дисиденти;
12) іноземці, національні й релігійні меншини;
13) добрі, чуйні, м'які, відкриті, простодушні люди;
14) геніальні мислителі, бездоганні логіки.

Виходить, що всі вони – дуже пристойні, навіть приємні у спілкуванні люди. Не їх провина, а їхнє лихо, що вони стають жертвами маніпуляторів.

Як відомом, щоб перемогти ворога, необхідно знати його в цілому, а також розбиратися в тонкощах його поведінки і вибудувати собі лінію самооборони (див. розділ 16). Потрібно пам'ятати, що прикриваючись доброчесною маскою і лицемірно декламуючи свої принципи: «Ми на все готові заради вас... ми прикладемо всі зусилля... ваша вигода – наш успіх... для вас усе, що побажаєте.. і т. ін.», маніпулятори мають на увазі власний, і тільки власний, виграш – за будь-яку ціну.

У сьогоднішньому інформаційному світі бути вдалим підприємцем нескладно, якщо заглянути в скарбничку приказок і афоризмів:

- послуги шлюбних агентств: «Жіноче щастя – був би милий поруч...»; пожвавлення відносин між чоловіками: «Дракони», «Веромакси», «Віагра»;
- продавці на ринку: «не обдуриш – не продаси»;
- екстрасенси-шарлатани, що знімають «вінець безшлюбності», порчу, обмови і псування; «Ах! Боже мій! Що стане говорити княгиня Марія Олексіївна» (А. Грибоєдов, «Горе від розуму»);
- пропагування здорового способу життя: позбавлення зайвої ваги, пластичні операції, кодування від паління, алкоголізму, наркотиків.

Творці чергового «дива» допоможуть з'єднати приємне з корисним. У туристичній сфері це реалізується доволі просто, наприклад путівка на Кубу плюс двотижневий прискорений курс іспанської мови чи курс серфінгу, кулінарні школи, курси акторської майстерності, школи танців (фламенко), курси крою і шиття, виготовлення коктейлів, заняття з флористики, мистецтво ікебани, садовий дизайн. Одним словом, приємне неробство сполучається з різними уроками. Мішень для спекуляцій – «бажання зміни місць».

Коли хочете купити якісний продукт, варто звертати увагу на листівки-вкладиші. У правому верхньому куті міститься штамп, на якому написано «затверджено» (а не «схвалено» чи «рекомендовано»).

Уникнути долі стати об'єктом маніпуляції дуже непросто, практично нереально, якщо врахувати, що ставка робиться на всі без винятку особистісні цінності, захоплення, інтереси, схильності, комплекси, мрії.

Відомий поет-«правдоруб» Ігор Іртєньєв пише:

«...Хоть в долг и гроша
Никто не дает,
Ликует душа
И сердце поет.
Хожу, чуть дыша,
обвешан лапшой,
но жизнь хороша,
и жить хорошо...»

Відноситися до життя треба простіше, не накручувати проблеми, не панікувати з будь-якого приводу; а до підступів маніпуляторів відноситися, як до стихійних лих, і якщо їх неможливо усунути, то потрібно перечекати, міркуючи, як І. Іртєньєв.

Це варто робити з причин, що сама маніпуляція має глибоке коріння і проникає дедалі глибше у всі сфери життя людей.

Сама по собі доктрина програмувальної поведінки людини заснована на психоаналізі, вченні, створеному Зиґмундом Фрейдом – вченні не про розум, а *про інстинкти.*

Так, використовуючи матеріали розробок вчених, А. Гітлер зображував вождя-чоловіка, що повинен спокусити жінку-юрбу, особливу, тимчасово виникаючу спільність людей, охоплених загальним потягом. А. Гітлер і П. Геббельс дуже добре знали, як розпалювати інстинкти на мітингах, як грати на пристрастях, фанатизували маси, звертаючись до підсвідомості (інстинкт смерті – Танатос, «Ми – наречені Смерті», – писали фашисти-поети) – так удалося створити небувалий тип нелюдськи хороброї армії – СС.

Основні поняття психоаналізу почав пристосовувати учень Зиґмунда Фрейда – Ернст Діхтер у США для реклами. Почав він з реклами мила, потім – автомобіля. Зробив стрімку кар'єру, створив «Американський інститут з вивчення мотивації поведінки». Е. Діхтер стверджував, що головна цінність товару для покупця не в його призначенні, а в *задоволенні* захованих глибоко в підсвідомості бажань. У більшості випадків – це темні інстинкти і таємні бажання, неприйнятні для свідомості. Успіх Діхтера в рекламі залучив політиків. У такий спосіб психоаналіз плавно перекочував у політичну сферу. У 1960 році Е. Дихтер був радником у виборчій кампанії Дж. Ф. Кеннеді.

Так, дослідження *маніпулятивного впливу* найбільше проводились у таких сферах:

1. В області радіомовлення – проводились великі дослідження того, як впливає на підсвідомість стать диктора, тональність, тембр голосу, темп мови.

2. У семантиці відомо, що на підсвідомість сильно діє слово *життя* і похідні від нього, у тому числі і приставка *біо-*. У рекламі дуже багато прийомів семантики, що були перенесені в ідеологічну і політичну сфери.

3. «Сублімальне кіно» – процеси сприйняття людини є не лінійними. Вони мають чітко виражені пороги. Сигнали, тривалістю не коротші 0,05–0,06 секунди, «25-й» кадр офіційно заборонений.

4. Соціодинаміка культури. Якщо треба «промити мізки» цілому суспільству, зробити над ним велику програму маніпуляції і відключити здоровий глузд декількох поколінь, потрібно зруйнувати систему «університетського», дисциплінарного утворення і замінити гуманітарну культуру культурою мозаїчною. *Гуманітарна культура* – це система знань та ідей, упорядкованих в ієрархічно побудоване єдине ціле, що володіє кістяком основних предметів, головних тем і вічних запитань. *Мозаїчна культура* – це випадкові, погано зв'язані і неструктуровані поняття («демократія шуму»). «Знання складаються з розрізнених уривків, зв'язаних простими, випадковими відносинами близькості за часом, ідеями». Щоб культура була мозаїчною, маніпуляторам треба опанувати школою і ЗМІ.

Новою сферою досліджень сьогодні виступає журналістика, особливо міжнародна, адже вона підсвідомо формує ставлення населення до процесів, які відбуваються на міжнародній арені або в інших країнах і, відповідно, формує певну політику поведінки та ставлення до цих процесів.

Особливість інформаційної маніпуляції через ЗМІ полягає у тому, що немає видимих руйнувань, жертв, як наприклад від «килимових» бомбардувань під час широкомасштабних операцій. Країна або населення не відчуває, що воно вже є ціллю і тому не приводить у дію захисні механізми, які мали б звести цю атаку нанівець. Але для сторони, яка готує маніпуляційний удар є величезний простір для роботи, і не тільки для одного, а для цілої серії таких ударів. У результаті в країні-жертві (народі-жертві) починається депресія, переоцінка ідеології, ідей, цінностей, політики, зовнішнього і внутрішнього курсу... На цьому ґрунті можна закласти у свідомість будь-які нові цінності та спрямувати їх у потрібне русло. А для тих, хто починає підсвідомо про щось здогадуватись, завжди можна найти тих, хто буде розмахувати руками, глузувати з цих ідей: «Шановні, про яке інформаційне навіювання ви кажете?».

Для того, щоб захиститися від «чужого» інформаційного впливу, необхідно знати, яким чином, якими засобами він здійснюється. І це найголовніша умова. На міжнародній арені маніпуляції здійснюються здебільшого і за допомогою ЗМІ. Наприклад, критичні матеріали про внутрішні проблеми іншої країни газети «Вашингтон пост» є офіційним попередженням уряду США. Блискавичний удар іміджу України та її керівництву, без викриття основних джерел надходження інформації та цілей, у свій час наносила, наприклад, британська газета «Файненшиал таймс» (йшлося навіть про те, скільки подібні інформаційні атаки коштували – все поставлено на цивілізований бізнес). Відтак, образ маніпулятора може бути доволі різним.

У разі застосування маніпуляцій значних трансформацій зазнають основні принципи демократичного суспільства – свобода слова, свобода вибору, свобода поширення інформації. Ці принципи є шляхом до сучасного західного співтовариства, однією з умов входження в різноманітні міжнародні інститути та залучення до численних фінансових проектів. Водночас демократія теж не виключає відсутності цензури, хоча б на морально-етичному підґрунті, – як захист не тільки власних інтересів і права, але й як захист від маніпуляції свідомістю.

Варто зазначити, що дослідженням впливу ЗМІ в радянські часи приділялася достатня увага. Проте публікацій для широкого загалу майже не було. Крім того, у більшості наукових праць розповідається лише про причини застосування маніпуляції, а також про їх наслідки, але не про те, як саме це відбувається. Лише в останні роки з'являються праці, які, аналізуючи власний досвід, висвітлюють окреслену проблему.

Проблема свободи вибору по-новому сформувалася вже в наш час, коли ЗМІ повністю витіснили особисті контакти як спосіб отримання нової інформації. За результатами соціологічних досліджень, більшість українського населення отримує нову інформацію саме з новин на телебаченні або зі шпальт газет. Таким чином із процесу обміну інформацією в останні десятиріччя повністю вилучався такий елемент, як *діалог,* який має найбільшу властивість протидіяти маніпуляції свідомістю. Суспільство поступово перетворюється на натовп, який може лише пасивно сприймати інформацію, а ЗМІ – на структуру, яка цю інформацію продає в гарній обгортці та необхідній замовнику формі.

Проте проголошення свободи слова автоматично не веде до встановлення свободи цензури і самовиявлення. На практиці ця свобода почала надаватися тільки тоді, коли суспільна думка стала керуватися за допомогою засобів маніпуляції (у тому числі й преси) – США 60-ті роки XX століття.

Основними прийомами, які підвищують ефективність преси у маніпулюванні свідомістю, є:

- фабрикація фактів (пряма брехня);
- відбір реальних подій (які можна застосовувати для підтвердження думки);
- пропаганда «сіра» (коли джерело інформації не називається) і «чорна» (коли інформація видається ніби з іншого джерела, аніж правдива);
- великі психози (перетворення громадян в один, ззовні неконтрольований натовп, щоб схилити об'єкт до прийняття потрібного рішення);
- зміна значення понять, слів, термінів (підмінна цінностей, спотворення дійсності, перефразування, неправильне тлумачення);
- ствердження і повторення (постійне нагадування, зазубрювання, зомбування);
- терміновість і роздробленість (розподіл важливої теми на безліч малих, що зменшує ефективність її сприйняття й усвідомлення, а також хаотизація, прискорення подачі інформації з її теми, що остаточно заплутує об'єкт впливу).

Методів впливу через засоби масової інформації дуже багато. Якщо виходити з самого поняття «маніпуляція», як спонукання до певної дії без згоди і відома об'єкта, то як можна говорити про свободу вибору? Для нашої країни проблема свободи слова, особистого висловлення думок та прийняття рішень нині вважається найвищою цінністю. Але якщо все-таки має місце маніпуляція свідомістю, яка так чи інакше впливає на право самим приймати те чи інше рішення, то про нього необхідно знати і відповідно реагувати.

Для того, щоб протистояти психологічним та інформаційним маніпуляціям, необхідно чітко знати методи та структуру їхньої роботи.

У структурі роботи сучасних «чорних» політтехнологів мають місце методики, які відрізняються за своїм ступенем складності. Методики поділяються за сімома рівнями складності. Нижий передбачає пряме маніпупо певного політика (найпростіше – через ЗМІ), а вищий – приховану маніпуляцію, що примушує об'єкт робити дії, які негативно впливають на імідж.

«Чорні» технології поділяються ще й за своїм джерелом (замовником):

- авторизовані;
- напіваторизовані;
- анонімні методики.

Найбільша негативна особливість «чорного» ПР через ЗМІ – він не може бути анонімним.

Основний інструментарій.

Перший блок – *авторизовані методики* – те, що використовуєься напряму від імені замовника:

1.1. «Викриття» (виявлення).

Технологія, що формує відкрите полярне протистояння між замовником і жертвою з будь-якого питання (блоку запитань). У даному випадку жертва позначається як своєрідне «джерело зла»; озвучується інформація щодо викритих «жахливих фактах», будь-яка необічність роздувається до небачених розмірів. Оскільки «викриття» йдуть від самого замовника, вони повинні мати під собою хоча б найменше обґрунтування. За звичай для цих цілей використовується якийсь незначний факт, з якого робиться безліч не завжди логічних висновків. Наприклад, якщо людина економіст – її можуть звинуватити у паддіні курса національної валюти. Головна особливість авторизованих викриттів – те, що вони належать лише до професійної та суспільної діяльності жертви, але не до її особистого чи сімейного життя.

1.2. «Брудні нападки».

Ця технологія – негайна «злобна реакція» на кожний крок жертви, пояснення будь-якої її дії найниземнішими мотивами, пошук всього найгіршого. Критиці піддається практично все, у всьому вишукується порушення закону чи загальноприйнятих норм. Наприклад, якщо жертва придбала іграшки для «Будинку малютки», її можна звинуватити у відмиванні грошей, отриманих внаслідок злочинних махінацій.

1.3. «Полеміка».

Застосовується як в дркованих ЗМІ, так і на радіо, телебаченні. Жертві нав’язують проблему, у якій вона завідомо некомпетентна. Якщо вона піддається на провокацію, то демонструється її «неврозумілість» і низький рівень володіння ситуацією, а ще й у порівнянні з блискучим виступом замовника. Але якщо жертва відмовляється вступати у дискусію, її звинувачують у байдужості до проблем народу та одразу «розкручують» цей момент.

1.4. «Заяви і звернення».

Технологія застосовується, якщо у жертви є якісь реальні порушення закону чи хоча б етичних норм. За допомогою пихатого документу він неї вимагають «зупинити свавілля», «піти з арени», «не позорити партію» і т.п..

У другому блоці – з *напівавторизованими методиками* – фігуру замовника залишають у тіні, хоча і тут вона виднітиметься (ініціатива начеб-то виходить від окремого журналіста чи редакції газети). Сюди відносяться:

2.1 «Дані з авторитетних джерел».

Використовуються матеріали від «незалежних фігур» – представників спецслужб, податкових органів, тощо. Можуть використовуватись як реальні факти (наприклад, залучення відділом міліції у підлітковому віці), так і розпливчасті недомовки чи фрази, вихвачені з контекста інтерв’ю (наприклад, «не можна з повною впевненістю стверджувати, що пан ніколи не ховався від сплати податків ... у нашої установи можливо і були підстави зацікавитися його діяльністю»).

2.2. «Викриваючі відеоматеріали».

Технологія, що використовує любительські відеоматеріали пергорорів, святкувань та інших подій провокаційного змісту з жертвою у головній ролі.

2.3. «Викриття чорних задумів».

Обнародування фактів, що «випадково викрилися», які стосуються найближчих планів конкурента. Наприклад, записи телефонних переговорів у період передвиборчої кампанії. У якості розкритого «чорного задуму» може бути використано все, що завгодно, головне – закріпити у свідомості об'єкта віддінок «так ось чого він, такий-то, прагнув досягнути».

2.4. «Викриття попередньої діяльності».

На відміну від авторизованих викриттів зовсім не обов'язково використовувати фактичний матеріал і дотримуватися елементарної правдоподібності. По суті – відкрите очорніння жертви із звинуваченням її у всіх можливих гріхах.

2.5. «Виявлення буржуя».

Вкрай простий, але дуже ефективний метод, що орієнтований на одну з головних емоцій об'єкта – заздрощі. Мається на увазі обнародування (можливо, навіть без коментаріїв) «істиних відомостей» про доходи жертви, її майно, покупки. Реальні відомості можуть перебільшуватися та змішуватися із догадками.

2.6. «Брудні коментарі».

Метод по типу авторизованим «брудним нападкам», але тут джерело не обмежується жодними рамками коректності чи здорового глузду. На жертву напускають певного «їдкого» журналіста. «Брудний коментатор» переслідує жертву на кожному кроці, висловлюючись з будь-якого приводу із злим умислом і з визначеною «дубовою» дотепністю.

2.7. «Одкровення відступника».

Комбінація будь-яких викриттів, що використовується з підсиленням ефекту за рахунок того, що їх джерелом стає хтось з близького оточення жертви (друзі, родичі, співробітники).

2.8. «Таврування особистих пороків».

Традиційний «джентльменський набір» – від оргій до алкоголізму і наркоманії.

2.9. «Сімейний архів».

Той самий набір, що і в попередньому випадку, лише застосовується не у відношенні самої жертви, а у відношенні членів її родини.

Ефективність «чорного піару» через ЗМІ зменшується. Але він залишатиметься одним з проявів недоброчесної конкуренції. Параллельно з ним використовуються й *анонімні творіння* «інсінуарів»:

3.1. «Листівки-викриття».

Материали без вихідних даних, що містять певне «скандальне викриття» однієї із сторін життя жертви. Не останню роль відіграє гострий заголовок, одна-дві розмиті фотографії. Найпоширеніші – обвинувачення у зв'язках із кримінальним світом, фінансових махінаціях, приховуванні доходів, «антинародних» діяннях. Іноді подібність вихідних даних і вказується у вигляді типу «ініціативна група», «оргкомітет», «громадській рух на захист чогось». Для підсилення тиску на психіку жертви вказується і завищений тираж (наприклад, не тисяча, а сто тисяч екземплярів).

3.2. «Аналізи-міркування».

Листівки невеликого формату та низької якості, що містять відносно необразливі заклики «задуматися», «переоцінити», «проявити громадянську позицію». За звичай це «високоморальні» міркування невідомого «доброзичливця» з акцентом на питаннях морального образу, політичної нечистоплотності і т.п.. Частіше за все навіть не зовсім зрозуміло, навіщо було робити ці листівки анонімними.

3.3. «Орієнтировки» (листівки орієнтування).

Видаються у формі «внутрішнього документа» однієї з політичних течій, переважно лівої орієнтації (оскільки ті більш схильні до випуску подібних документів). Наче

«вижимка» даних про жертву, що містить декілька яскравих фактичних прикладів та «ідейні характеристики».

3.4. «Оперативні дані».

Досить оригінальний і інформативний матеріал на декількох листах, створючий враження, що без будь-якої редакції «вирваний» з об'ємної «особової справи», заведеної на об'єкт спецслужбами. Не має логічного вступу і завершення: поначинається одразу чимось на зразок «...одним з лідерів організованого злочинного угруповання у регіоні є...», а обривається взагалі неочікувано. Містить багато не зовсім зрозумілих цифр, номерів банківських рахунків, реквизітів «підставних документів», назв «підставних фірм», численні прізвища. Може супроводжуватися «додатками», що за звичай містять відомості про «реальний стан майна» чи «справжні доходи».

3.5. «Брудні інсинуації».

Дуже легкий для сприйняття матеріал, складений на підставі мінімума даних про жертву (припустимо, офіційної біографічної довідки). У кожному реченні реальні факти тісно переплетені із здогадками й інсинуаціями, в результаті чого навіть самій жертві складно заперечити матеріал в цілому.

3.6. «Підставні матеріали».

Матеріали, що випускаються від імені самої жертви. Містять маячні тексти, фотографії, надруковані з вкрай низькою якістю (чи, навпаки, непристойно дорого), безграмотні заклики, дурацькі слогани.

3.7. «Об'яви і звернення».

Материали, що вводять об'єкта в оману відносно дій жертви, які вона планує (наприклад, повідомлення про роздачу безкоштовних продуктових наборів, безкоштовний концерт, тощо). Можуть містити також «купон» на отримання чогось. Наведені у даних матеріалах адреси частіше за все приводять об'єкта кудись, де його абсолютно не раді бачити (наприклад, на прохідну завода, де його лаятиме злий охоронець).

Сьогодні найбільшу питому вагу серед «брудних методик» мають різні пресингові та саботажні розробки. Особливо ефективні комбіновані методики, що дозволяють управляти об'єктивно наявними нервовими зривами. А за сучасних умов вони є дуже небезпечними, адже Україна за показником зростання кількості психічних розладів посідає одне з перших місць у світі. Відак, більша частина наших громадян потенційна піддавана різного роду маніпуляціям, незалежно від того, хто виступає в образі маніпулятора.

19.4. ЗНАКОВІ СИСТЕМИ

Окреме місце у МСС займають знаки, навіть цілі знакові системи.

Знак являє собою матеріально-ідеальну сутність, за допомогою якої пізнається щось нове, що лежить за межами його зовнішньої форми.

Знакова система розглядається як сукупність умовних знаків і правил їх взаємозв'язку у визначеній сфері людської діяльності. Наукою, що займається знаковими властивостями і знаковими системами є *семіотика*, заснована Чарльзом Сендерсом Пірсом (1839–1914). На думку вченого «знак це деяке А, що позначає деякий факт чи об'єкт В, для деякої інтерпретуючої думки С».

За оцінками американських психологів існує близько 700 тисяч знаків. Для порівняння – повний англійський словник нараховує не більше 600 тисяч слів.

Людина живе у двох світах – світі речей і світі знаків, і увесь світ знаків – перша мішень для маніпуляції (рис. 19.1). Підготовка ж до маніпуляції полягає у тому, щоб

створити нові ідеї, бажання, цілі, а не лише зруйнувати певні уявлення й ідеї. Головне завдання – викликати плутанину у думках, зробити їх нелогічними, незв'язаними, примусити людину піддати сумніву стійкі життєві істини. А це й робить людину беззахисною перед маніпуляцією.

Рис. 19.1. Знакові системи

Знакові відносини включають себе:

- річ, що виступає у якості знаку;
- указання на дещо інше;
- інтерпретацію (тлумачення).

За Ч. С. Пірсом існують такі ***види знаків***:

- А подібне до В: *іконічні знаки* (географічні карти, схеми, креслення);
- А подібне (суміжно) до В: *індекси* (слід від ступні, скло з отвором від пулі, указання пальцем на щось, знаки дорожнього руху);
- А умовно подібне до В: *символи* (слова, речення, математичні знаки).

Розрізняють наступні *види знакових систем:*

1.1. Первинні – утворені предметами, явищами, властивостями оточуючої дійсності.

1.2. Вторинні – відображення зовнішньої дійсності за допомогою людської свідомості.

2. Штучні / природні.

3.1. Детерміновані – елементи взаємодіють суворо визначеним і однозначним чином.

3.2. Ймовірнісні – нежорсткий порядок слідування елементів.

4.1. Одновимірні – складені однорідними елементами.

4.2. Багатовимірні – складені неоднорідними елементами.

5.1. Динамічні – рухомі.

5.2. Статичні – нерухомі.

Існують п'ять основних варіантів знакових систем:

0-й рівень: Структурна – знакова система, що відпочатку притаманна будь-якій матерії. Передає через структуру об'єкта інформацію про її властивості. Безумовна.

1-й рівень: Сенсорна – знакова система, що відпочатку притаманна «живій» матерії. Тактильне, хімічне, радіаційне, гравітаційне сприйняття. Однозначна система оцінки (температура води вища за 20°С прийнятна, виза за 45°С – небезпечна для життя), адекватне сприйняття подразників, зав'язка на безумовні рефлекси (розвинута починаючи з одноклітинних).

2-й рівень: Мімічна – знакова система, що відпочатку притаманна для внутрішньогрупового спілкування, дозволяє адекватну передачу інформації. У неї входять: міміка,

жести, різні види спеціалізованої сигналізації (запах, електро- і т.д.), прийняті всередині даної групи. Доволі однозначна.

3- й рівень: Вербальна – знакова система, що оперує абстрактними поняттями (слова, цифри, що вказують на інформаційний об'єкт, але не зображують його). Вона надмірна, побудована на системі указателів, причому кожен указатель будується структурно (мови, математика).

4-й рівень: Етична – знакова система, що є похідною по відношенню до перших чотирьох знакових систем. Дозволяє передавати інформацію про «емоційне», «образне» забарвлення події. Наявність (розвинутість) її характерно як прояв вищої нервової діяльності. Дана знакова систем оперує образними поняттями – моделями реальних об'єктів. Кожна одель неоднозначна, є наближенням до реального об'єкту із заданою точністю, несе у осіб інформацію про структуру об'єкту, про емантику його відносин з інформаційним середовищем. Інформаційним носієм для неї є нижчі рівні (що характерно і для всіх рівнів знакових систем – всі вони можуть користуватися іншими рівнями).

Ієрархія знакових систем базується на двох принципах поділу: тип знакової системи та її базисний знак. Вона має вигляд, наведений на рисунку 19.2.

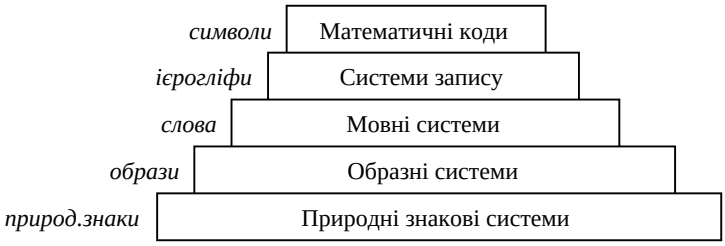


Рис. 19.2. Ієрархія знакових систем

Розглянемо основні складові знакових систем.

1. Тиша (техніка мовчання).

Мовчання також є інформацією. На міркування, свідомість і підсвідомість людини впливають чергування звуку і тиші із певним ритмом, інтенсивністю (як у Ф. Ніцше «великі події відбуваються у тиші»). Техніка мовчання є «тихою», більш-менш підсвідомою комунікацією серед посвячених за допомогою умовчування.

2. Мова слів.

Мова – вторинна природна імовірнісна багатомірна динамічна знакова система.

«Ми – раби слів», – сказав К. Маркс, а потім це буквально повторив Ф. Ніцше. Цей висновок доведений безліччю досліджень, як теорема.

Первинною функцією слова на зорі людства було *навіювання*, підпорядкування не через розум, а через почуття (пісні, казки). Ця гіпотеза, виказана Борисом Федоровичем Поршнєвим (1905–1972), знаходить усе більше підтверджень. Наприклад, у людини горе, життєвий безлад, вона шукає поради в інших людей, які зовсім не знають її проблем, але можуть утішити словами-навіюваннями: «не сумуй», «візьми себе в руки», «усе владнається» і т. ін. Ці слова мають цілющу дію. Саме слова, а не зміст. Сугестивність за допомогою слова плюс глибинна властивість психіки, що виникли набагато раніше, ніж здатність до аналітичного мислення. Це також прослідковується у процесі розвитку дитини, коли головною лінією поведінки дитини є: «Мама не веліла».

«Мова є будинок буття. У житлі мови живе людина...» – писав німецький філософ Мартін Хайдеггер (1889–1976) у «Листі про гуманізм». У новий час, у новому суспільстві Заходу природна мова стала замінюватися штучною, *спеціально створеною.* Слова стали раціональними, втратили вікові корені, перетворилися в безособовий, бездуховний інструмент. Як-то:

Біржовий ділок ⟶ Брокер
Найманий убивця ⟶ Кіллер
Керівник ⟶ Лідер

Часто вживане слово *гуманізм* може також означати частку, конкретне уявлення про людину, із придушенням і навіть знищенням усіх тих, хто не вписується в цю теорію, – на ідеях Освіти знищували індіанців; ще один яскравий приклад – работоргівля: за 1701–1810 рр. в Америку було продано 6,2 млн. африканців, а в трюмах кораблів загинуло в 10 разів більше. Але в 1811-1870 рр. вся освічена Європа проклинала Росію за порушення прав людини – кріпосне право, а паралельно «гуманні» європейці завезли в Америку і продали ще 1,9 млн. африканців, хоча російські військові моряки декого з работорговців устигли впіймати і повісити за це.

Ще одним прикладом використання мови слів є роман-антиутопія «1984» Джорджа Оруелла – фантастичний опис тоталітарного режиму, головним засобом придушення в якому була «новомов» – спеціально винайдена мова, що змінює зміст знайомих слів. Як засвідчує історія, 1985 р. став для СРСР роком упровадження «новомови».

У цьому ракурсі варто зупинитись на питанні *властивостей мовного знаку.* Так, він має *відносно умовний зв'язок* з реальними речами і з властивостями цих речей. Звукий бік знаку *відносно умовно пов'язаний* із змістовним. Здатний вступати в лінійні відносини у складі складнішого знаку, а також у лінійні, просторові і часові відносини у складі мовного ланцюга. Пов'язаний з іншими знаками відносинами одночасності у свідомості носія мови. Володіє стійкістю у силу традиції, що необхідна суспільству. Змінний у часі в силу зміни умов його застосування. Звуковий та змістовний бік мови у їх зміні відносний – у межах закономірності мовної системи – незалежні один від одного. Один знак мови обов'язково пов'язаний чи співвідносний з іншими знаками. Знакова система мови зрощена з системою свідомості із через неї пов'язана і співвіднесена з системою соціального життя людей.

Функціями мовних знаків є: розпізнавальна, конструктивна та класифікуюча. По відношенню до об'єктів та елементів свідомості: номінативна (назва об'єкту), дейктивна (вказання на об'єкт), експресивна (вираз стану свідомості), сигніфікативна (позначення поняття), моделююча (створення знакового аналогу ситуації), прагматична (вплив на людину).

3. Мова чисел.

Числі має багато значень, що укорінено у багатьох культурах світу. Число, як слово, споконвічно пов'язане з річчю. Піфагорійці вважали, що речі «наслідують числа». Нікола Кузанський казав: «Там, де мова математики зазнає невдачі, людський дух вже нічого не зможе зрозуміти і пізнати». Через число тільки і може бути зрозумілий світ. Сила переконання чисел величезна!

Мова чисел здається максимально безпристрасною, відтак не може брехати. Сила переконання чисел велика, вона дає свободу тим, хто володіє числами, і робить дуже залежними тих, хто їх «споживає». Такий стан справ означає заміну якостей (цінностей) їх кількісним сурогатом (ціною), що зніме проблему вибору, а займе її проблемою підрахунку, що становить сенс тоталітарної влади технократії.

Крім того, число має властивість застрягати в мозку, особливо, якщо пов'язане математичною формулою чи рівнянням (здоровий глузд при цьому безсилий).

4. Фермони – «раціон запахів».

Ідея використання запахів як засобу обміну інформацією була «запозичена» у комах (запах як головний інформаційний канал про її стан).

Знакова система запахів, значення якого часто скривається поза свідомістю, спричиняє значний вплив на поведінку (наприклад, парфуми, що містять інформацію про найтонші людські відносини).

Слова про запахи діють на особливу психічну сферу – уяву, і під впиливом слів людина начеб-то відчуває той чи інший запах. Сигнал запахів – «запах крові», «запахло смаженим» – потенційно небезпечна, неприкрита ділянка фронту нашої оборони проти МСС.

Сьогодні багато торгових домів, ресторанів, готелів, замовляють «власні запахи». Вони використовуються для укріплення культури суспільства (особливо в країнах Азії). А також у різного роду господарствах (антизвуки, феромонні приманки для боротьби із різними празитами).

5. Мова зорових образів.

Ще у понад 100 років тому Ле Бон визначив: «Натовп думає образами, і образ, що вкликаний в її уяві, у свою чергу викликає інші, що не мають жодного логічного зв'язку з першим... Натовп, зо здатний думати лише образами, сприйнятливий лише до образів. Лише образи можуть захопити її чи зародити у ній жах і стати рушіями її вчинків».

Природа маніпуляції полягає у наявності подвійного впливу – поряд із повідомленням, що відкрито посилається, маніпулятор посилає адресату «закодований» сигнал, сподіваючись на те, що цей сигнал пробудить у свідомості адресата ті образи, які потрібні маніпулятору. Цей прихований вплив спирається на «неявне знання», яким володіє адресат, на його здатність створювати у своїй свідомості образи, що впливають на ого почуття, думки і поведінку.

Мистецтво маніпуляції полягає у тому, щоб пустити процес уяви потрібним руслом, але так, що людина не помітила прихованого впливу.

Особливе місце займають зорові образи і ейдосферне сприйняття, що засвідчують владні технології нашого тисячоліття. У поєднанні з текстом і числами зорові образи дають багатократний кооперативний ефект, адже поєднуються два різних типи сприйняття, що входять у резонанс і взаємно «розхитують» одне одного (семантичне, «переконання», і естетичне, «захоплення»). Прикладом цього також є театр (в одному повідомленні поєднані різні типи знаків – текст, звук, голоси, світло, пластика рухів, — а це тривалий час підтримує інтерес і увагу людини).

6. Демократія шуму.

Технологія, яка використовується для унеможливлення зародження власних груп еліти (інтелігенції) у масі керованих, – для цього її повністю залишають без тиші. Адже еліта дуже цінує тишу та, звичайно, має економічні можливості організувати власне життя поза «демократією шуму». Створюється таке звукове (і шумове) оформлення оточуючого простору, що середня людина практично не має достатніх проміжків тиші, щоб зосередитися і додумати до кінця зв'язану думку. Це – важлива умова її беззахисності проти маніпуляції свідомістю.

7. Акусфера (світ звукових форм).

Акустична сфера – це світ звукових форм. Впливає не на розум, а на почуття. Сприйняття слова дуже залежить від того, яким голосом воно вимовлене (командним, ласкавим, примхливим): «Мова є цвітіння уст».

М. Хайдеггер підкреслював: «Щоб розкрилося буття у свій своїй таємничій явленності, той, хто слухає, повинен вільно віддати себе владі її чутного образу».

За допомогою цих знаків можна зруйнувати психологічні захисти, відключити здоровий глузд і підготувати свідомість людини до маніпуляції.

19.5. ОЗНАКИ ПРИХОВАНОЇ МАНІПУЛЯЦІЇ

Якими симптомами й ознаками прихованої маніпуляції може скористатися наша свідомість для самозахисту? Для цього потрібно визначити її основні ознаки (рис. 19.3).

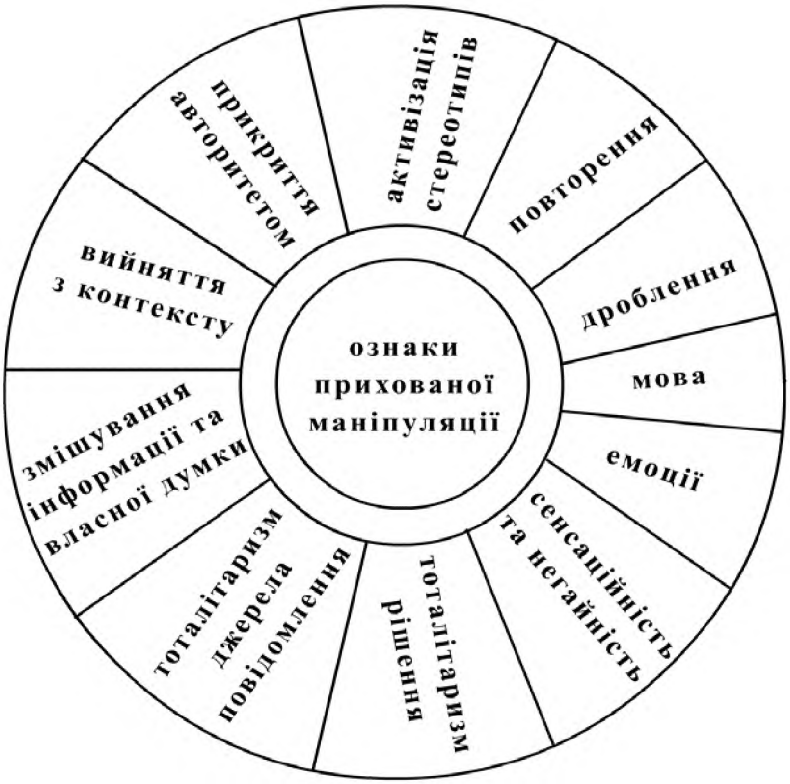


Рис. 19.3. Ознаки прихованої маніпуляції

1. **Активізація стереотипів** – почувши у зверненні явну чи приховану апеляцію до якихось укорінених почуттів чи установок, корисно швидко пробігти в розумі своєму «Я» і прикинути, на яку мою реакцію розраховано дане повідомлення і до чого мене навмисно схиляють.

2. **Повторення** – головний засіб несумлінної пропаганди. Якщо щодня мусолять ту ж саму тему – справа нечиста (земельна реформа, справа Лазаренка, Тимошенко).

3. **Дроблення** – проблему викладають по шматочках, не цілісно (проблема приватизації землі).

4. **Мова** – як тільки політик чи диктор починають говорити на «пташиній мові», вставляти малозрозумілі фрази і слова – йде маніпуляція.

5. **Емоції** – якщо тиснуть на почуття – пахне підступом. Краще тимчасово «зачерствіти» і не піддаватися на тремтячий голос чи сльозу, що блиснула, а намагатися зрозуміти, що за цим ховається.

6. **Сенсаційність і негайність (терміновість)** – створює шум, нервозність, підриває психологічний захист; так повідомляють про трагедії заливчастим голосом, шукають «чорні шухляди», тріскотять після кожної катастрофи, а коли знайдуть – мовчання. Навіщо тоді про це говорити? Найчастіше в такий спосіб відволікають увагу від більш важливих подій.

7. **Тоталітаризм рішення** – нав'язування аудиторії, що «іншого не дано! Коней на переправі не міняють!»

8. **Тоталітаризм джерела повідомлення** – відсутність діалогу, можливості порівняти різні точки зору (новини-близнюки по різних телевізійних каналах).

9. **Змішування інформації та власної думки** – це настільки грубий прийом маніпуляції, що в європейських законах проти нього введені обмежувальні норми. Хочемо слухати факти, а нам нав'язують думки про них.

10. **Вилучення з контексту** – ознака, споріднена дробленню (на міжнародній конференції криміналістів, присвяченій наркобізнесу і відмиванню грошей, у головній доповіді було сказано, що кращий спосіб відмивання грошей – купівля землі. Було прямо сказано, що світовий наркобізнес чекає закону про вільний продаж землі в країнах СНД).

11. **Прикриття авторитетом** – маніпуляція груба і примітивна (актори, співаки, учені).

Також використовується ще **неконкретність висловлень** – досить легко виявляється інтуїтивно. Найчастіше нестиковки у твердженнях політиків і ЗМІ – відноситися потрібно, як до захоплюючого спорту.

Те, що вами маніпулюють успішно, можна перевірити, зробивши *аналіз принципів успішної маніпуляції*.

1. Принцип послідовності.

Дуже потужний засіб впливу використання природного прагнення людини бути і вважатися послідовним. Адже жодний не хоче мати репутацію непостійної, ненадійної, вередливої, нерішучої, нерозсудливої людини. Крім того машинальне прагнення до послідовності – свого роду захисний механізм нашого мислення. Цим і можуть скористатися маніпулятори.

Основне значення тут відіграють зобов'язання (людина побіцяла – прагнутиме послідовно виконати), особливо у писемній формі, що їх не можна ані забути, ані заперечити. Наприклад, отримання кредиту в банку: спочатку формально опікуються вашими особистими справами, входять у довіру, а потім підсовують кредитний договір до підпису (щоб ви не встигли прочитати його сутність). Ще один прийом: вам пропонують самостійно скласти угоду або самостійно заповнити форму контракту, в такому випадку процент її розірвання буде наймінімальнішим (а ви, виклавши свої зобов'язання, будете діяти відповідно до написаного). Або: самостійне написання «гімну» певному товару у рамках рекламної акції (і, відповідно, самопереконання).

Маніпулятор може «приманити» вас для того, щоб ви зробили бажаний дня нього вибір. Прийнявши зобов'язання людина переконує себе, що зробила все вірно (а «приманка забирається маніпулятором). Кожний свідомий чи підсвідомий довід – нова

«точка опори» на виправдання здійсненого вибору, відтак, ви самі стаєте «творцями цих точок опори».

2. Принцип взаємного обміну (правило вдячності).

Воно глибоко вкорінено у людську свідомість. Якщо щось було надано, подаровано, посприяли, то потрібно наматися віддячити за це належним чином. Принцип «інвестиції на перспективу», система вдячності, що людська еволюція зробила суспільним автоматизмом, стереотипом, особливістю культури (звичайне «дякую» перетворюється на «дуже зобов'язаний»)

Цим часто і користуються маніпулятори, часом наперед надаючи не потрібні або дріб'язкові вам послуги, завідомо очікуючи і вимагаючи на взаєм від вас набагато більшого (апелюючи до почуття вдячності) – того, що потрібно їм. Відмовити вам начеб-то і незручно, щоб не стати «невдячним». Часто такий прийом використовують продавці («я ж вам порадив (дав спробувати, протестувати, продегустувати), а ви придбайте», – особливо семплінг в компаніях багаторівневого маркетингу), працедавці («я ж вам роботу дав, то ви й працюйте скільки буде вимагати робота»), хитрі співробітники («я ж тобі пояснював, зроби за мене це»), представники сект («від імені громади вам був вручений подарунок (знак, журнал, інша дрібниця), то чи не пожертвуєте ви... і здобудете милість і благодать»), політики та урядовці («справа (чи послуга) взамін на голоси виборців (чи лоббі в парламенті, в міждержавних переговорах»).

Взаємними можуть бути не лише послуги, але й поступки («продавець зменшив ціну – треба купити!»). Діє ще така маніпулятивна методика: «вимога – відмова – відступ». Тобто якщо немає підстав для вашої залежності, то якщо маніпулятору щось від вас треба, її можна створити (провокування ситуації, в якій ви почуватиметеся незручно у разі вашої ж відмови на прохання меншого масштабу). Наприклад, до вас звертаються з проханням купити коштовну річ, ви відмоляєтесь, натомість у вас просять якусь дрібничку («хоча б ручку подаруйте»), – навряд чи ви відмовите, адже один раз вже відмовляли (а якби у вас відразу її попросили?). Отже, це дія принципу взаємного обміну уступками.

3. Принцип суспільного доказу.

Більшість людей вважають свою поведінку вірною, якщо бачать інших, які поводять себе аналогічним же чином чи, принаймні, так вважають. Припускається, якщо вони так роблять, то знають щось, що іншим невідомо. Часто це виправдано. Адже за своєю природою переважна більшість людей є імітаторами, і близько 5% – ініціаторами. Маніпулятори використовують автоматичну схильність вважати, що дія є правильною, якщо її роблять інші чи вона відповідає загальноприйнятим нормам.

Принцип заснований на практиці загону стада до краю пропасті (там його легше вполювати) – біжучі, як всі, небезпека не усвідомлюється. Відтак, це добровільна «здача на користь переможця». Звідси ж походить і «обрання козла відпущення»[12].

Прикладами блокування свідомості у цьому випадку є схвалення товару багатьма іншими, що товар жодної зайваї хвили не лежить на поличці та швидко розкупається, або що його охоче і багато купують заможні і дуже заможні співгромадяни, або що жодного разу на нього не було нарікань (за стільки-то років), або що у топ-100 товарів (невідомо якого рейтингу) від входить до десятки лідерів, або що за результатами опитування суспільної думки (незрозуміло ким і коли проведеними) посідає чи не перше місце. Думка про якісність товару підкріплюється підтакуваннями «сторонніми покуп-

[12] Спеціально натренована тварина, яка використовується на м'ясокомбінатах для заманювання стада у скотобійню. – *прим. авт.*

цями» – колегами продавцями з інших відділів. Також застосується ця технологія на ток-шоу (аплодування, сміх), у політичних мітингах (натовпом простіше керувати, аніж окремим глядачем з телеекрану), у дитячій психіатрії (позбавлення дитини від страхів прикладом інших).

4. Принцип авторитету.

Слово «авторитет» проходить від латинського *auctoritas* – влада, вплив. Усвідомлення необхідності безумовного підкорення чомусь чи комусь авторитетному глибоко укорінюється в свідомості людей з дитинства; а непідкорення – неправильне, аномальне. І це зрозуміло, адже свідомій, мудрій і сильній людині, яка розбирається у сутності питання, підкоритися навіть зручно, адже знає, що робить і які розпорядження віддає. Ці якості викликають повагу, тому підсвідомість і випрацьовує установку, що підкорятися авторитетам раціонально. Але потрібно усвідомлювати, що на вас знатні впливати і контролювати вашу поведінку не стільки вони, скільки атмосфера, яка їх оточує, авторитетність.

Авторитетність демонструється символами авторитета (титули, одяг, манера поведінки, атрибути). І підсвідомість звикла реагувати саме на символи, а не на власне авторитет. Атрибутами престижності є автомобиль, охоронці, показні дорогоцінності, посвідчення, дорогі візитівки, різні бланки, фотографії, на яких людина зображена поряд з відомими чи впливовими людьми, натяки на зв’язки у впливових колах, коштовні ручки, запонки та інші деталі «оформлення особистості».

Символами у маніпуляторів можуть бути «почесні титули» (гучні звання, посади, як у О. Бендера), одяг (в том числі переодягання у міліціонерів, інспекторів, тощо).

Щоб не піддатися тиску, потрібно навчитися піддавати сумніву те, що бачите, тобто чи насправді людина розбирається у тому, про що говорить, чи досить чесна вона, чи має всі необхідні документи, та якої думки про неї інші компетентні фахівці. Лише так можна визначити істину владу і цінність авторитета.

5. Принцип прихильності.

Людям, які нам симпатичні, складно відмовити в їх проханнях. Професіонали маніпуляції активно використовують це у своїх впливах. Типовими характеристиками, що впливають на ставлення до людини оточуючих є наступні.

5.1. Фізична привабливість.

Фізична краса допомагає набагато вище оцінювати інші людські якості, такі як талановитість, щирість, інтелект, компетентність. Зовні красива людина здається більш переконливою, тому їй потрібно витрачати набагато менше зусиль для того, щоб ефективно впливати на інших.

Реакція на привабливість людей – психічний автоматизм, що належить до категорії гало-ефектів (коли якась одна позитивна риса людини більш помітна і наче перекриває собою решту якостей). Так, за кандидатів з гармонійно складеними обличчями і фігурою виборці віддають у середньому в 2,5 рази більше голосів, ніж за непривабливих; привабливі співробітники отримують вищу зарплату, вважаються кращими колегами.

Як правило, історично, маніпулятори майже завжди красиві і слідкують за своєю зовнішністю.

5.2. Подібність до об’єкту впливу.

Досить потужний чинник, адже схожі на вас люди не можуть вам не подобатися. Схожість може проявлятися в усьому – імені, зачісці, одязі, погляді на життя, хоббі, інтересах, стилі життя, тощо. Підсвідомість асоціює їх з вами самими, тому, виробивши навички повторювати співровмовника, маніпуляторам простіше вас переконувати: ви ж не будете собі заперечувати.

Цей прийом застосовують працівники тур-фірм: під час розмови, звертачи увагу на найдрібніші деталі, потім зазначають вашу спільність з якоїсь дрібнички і продовжують розмову вже у «потрібному» їм руслі.

5.3. Похвали, лестощі та компліменти.

Кожна людина любить, щоб її чимось визначали. Лестощі характеризуються неприхованим лицемірством, сильним перебільшенням переваг. Лестощі роблять людину більш зговірливою та поступливою, розташованою до того, хто їх робить, та беззахисною перед маніпулятором.

Комплимент задовольняє важливу психологічну потребу у позитивних емоціях. Їх часто кажуть люди (схвалюючи будь-що: стан у суспільстві, розум, красу, силу, тощо), яким щось від вас потрібно. Але для того, щоб казати компліменти, потрібно мати хоч найменшу фактичну інформацію про людину (інакше це вже будуть лестощі), універсальні основи для комплімента (прагнення добре виглядати, досягати успіху, користуватися повагою, тощо), використовувати разом з попередньою демонстрацією участі і співпереживання, бути коротким. Ефективним вважають компліменти на фоні антикомпліменту собі («як мені не вистачає такої працездатності»). Вони є потужнішою зброєю, аніж лестощі (бо останнім не вірять).

Способом захисту від цього маніпулятивного прийому є: «Дякую за комплімент! У мене дійсно все йде якнайркащим чином», «У вашій щирості я не сумніваюсь», «Так, дійсно, але є й кращі люди», тощо.

5.4. Близьке знайомство.

За звичай люди набагато швидше погоджуються виконувати побажання чи вимоги тих, кого вони знають. Людині симпатично те, що добре відомо, і тому другу чи знайомому складніше відмовити. Часто буває досить лише згадування імені друга, щоб заручитися підтримкою потрібної людини (магічні слова «я від Василь Васильовича»).

Різновидом є хитрування «співробітництво» – демонстрація того, що маніпулятор відпочатку ставиться до вас як до свого давнього знайомого та готовий зробити найнерельніші речі заради вас, і тому розраховує на створення начеб-то однієї «команди», що протистоїть зовнішньому світу.

5.5. Наявність асоціацій.

Значною мірою мислення людини асоціативне. Погляд на один предмет викликає згадування про інший (як-то, морозиво нагадує смак дитинства, мандарини та хвоя — новорічні святкування). Прийом поєднання предметів з приємними спогадами найбільше використовується у товаровиробників, політиків та в шоу-бізнесі – таке собі запозичення позитиву, популярності для «розкрути».

Відтак, якщо для проведення переговорів вас запрошують на обід, то очікується, що асоціації зі смачною їжею здатні автоматично викликати у вас гарне розташування до партнера.

6. Принцип дефіциту.

Термін «дефіцит» походить від латинського *deficit* – що означає нестачу чогонебудь. Механізм принципу дефіциту базується на людському бажанні отримувати вигоду найкоротшим шляхом з мінімальними зусиллями. А ще ризик лишитись чогось збуджує емоції, ускладнює раціональне мислення, спричиняє значний вплив на прийняття рішень. І це робить принцип дефіциту потужним засобом маніпуляції.

Людина починає діяти у випадках, коли може щось надбати чи коли може щось втратити (у цьому випадку відбувається навіть проникнення любов'ю). Привабливість, що виникає на очах, часто пояснюється єдиною причиною: щось стає менш доступним. Часто спостерігається, що люди починають цінувати якусь річ чи відносини лише тоді,

коли ризикують залишитися без цього, – тоді й цінність їх значно зростає (згадайте антикварні, раритетні речі).

Дефіцит, потяг до забороненого предмету і породжують будь-які заборони (цензура – право на інформацію – свобода слова). Відтак, щоб зманіпулювати, часто вдаються до «штучних обмежень», і в результаті отримують запланований ефект.

Відтак, аналіз принципів успішної маніпуляції дозволить виявити її ознаки.

Крім того, варто зазначити методи впливу, які сьогодні часто використовуються в управлінський діяльності. Закони психології управління проявляються у взаємодії людей, міжособистісних відносин і в груповій поведінці. Вони діють незалежно від того, чи відомі вони нам чи не відомі, чи усвідомлюємо ми їх чи ні. До основних ***законів психології управління*** (управлінської діяльності) відносять наступні.

1. Закон невизначеності відгуку – залежності зовнішніх впливів від внутрішніх психологічних умов (структур).

Закон базується на психологічних явищах – апперцепції та наявності стереотипів свідомості. Апперцепцією є залежність сприйняття від минулого досвід суб’єкта. Стереотипами свідомості – стійки думки, оцінки, судження, які неточно і неповно відображують оточуючу дійсність та впливають на поведінку, створюючи явні чи скриті комунікаційні бар’єри.

Дія закону:

- різні люди у різний час можуть якісно по-різному реагувати по однакові впливи (підставити другу щоку чи ні);
- одна і та сама людина у різний час може якісно по-різному реагувати по один і той же вплив (що обумовлено впливом внутрішніх психологічних чинників, як-то настрій, емоційний стан і т.д. за певних умов і ситуацій).

За законами психології управління відгук (реакцію) досить складно попередньо визначити та неможливо передбачити. Тому в управлінні потрібно зважати на всі чинники, що допомагатимуть знайти спільну мову (а не розмовляти «кожний на свій лад»).

2. Закон неадекватності взаємного сприйняття.

Сутність закону: людина ніколи не може осягнути іншу людину з тією точністю та повнотою, яка б була достатньою для серйозних рішень відносно цієї людини.

Це обумовлено специфікою людського сприйняття, що практично ніколи не буває повним і точним (через будову ока не можна побачити більшу частину предметів повністю). Відтак, при прийнятті будь-яких управлінських рішень необхідно враховувати неадекватність сприйняття і прагнення людини показати себе краще, ніж вона є насправді.

Управлінську діяльність з урахуванням впливу цього закону варто будувати за наступними принципами:

- принцип універсальної талановитості («немає неталановитих, нездібних людей; є люди, які зайняті не своєю справою»);
- принцип розвитку (будь-які здібності мають здатність до розвитку);
- принцип невичерпності (жодна оцінка людини не може вважатися остаточною).

3. Закон неадекватності самооцінки.

Сутність закону: при спробі оцінити себе людина зіткається з тими ж внутрішніми бар’єрами та обмеженнями, що й під час аналізу інших людей. Логічний розсудливий самоаналіз не може бути адекватним через те, що людина в більшій мірі емоційна, нераціональна і часом нерозумна, аніж раціональна, логічна, розумна. Відтак, самооцінка ніколи не буває адекватною – завищеною або заниженою.

4. Закон викривлення інформації – втрати чи розщеплення змісту управлінської інформації.

Сутність закону: управлінська інформація (накази, розпорядження, директиви) має об'єктивну тенденцію до зміни змісту у процесі руху «згори донизу». Ступінь зміни прямо пропорційна числу ланок, через які проходить інформація. Втраті змісту інформації «сприяють» такі обставини:

- багатозначність мови, на якій передається управлінська інформація (усна інформація сприймається з точністю до 50%);
- збільшення (зменшення) обсягу інформації внаслідок її неповноти чи обмеження доступу до неї;
- зміни в процесі передачі інформації (через суб'єктивні риси людей, які її передають – інтелектуально розвинуті/нерозвинуті, освічені/неосвідчені, психічно/фізично розвинуті/нерозвинуті).

Для зменшення викривлення інформації необхідно:

- зменшити кількість ланцюгів передачі, що приймають участь у поширенні інформації;
- своєчасно забезпечувати людей всією необхідною інформацією з них питань, які вони повинні вирішувати;
- підтримувати зворотній зв'язок з метою контроля за правильністю засвоєння отримуваних відомостей.

5. Закон самозбереження.

Сутність закону: одним з провідних мотивів, що визначають поведінку людини, є збереження власного статусу, повноцінності, гідності. Психологічні закони не лише впливають на якість роботи, але й часто визначають її. Пряме чи непряме обмеження гідності викликає негативну реакцію (наприклад, приниження рівня професіоналізму людини на нараді та, як наслідок, подальше уникнення решти присутніх від дискусій).

Для вирішення подібних ситуацій слід організовувати розв'язання складних проблем у режимі роздільного часу: спочатку збирати всі наявні пропозиції, а потім проводити критичний аналіз відповідності запропонованого «умовам задачі».

6. Закон компенсації.

Сутність закону: людина, яка має певні недоліки, складнощі чи проблеми в одній сфері життєдіяльності, свідомо чи несвідомо намагається компенсувати їх посиленою роботою в іншій сфері.

З точки зору психології управління це означає, що за наявності високого рівня стимулів до даної роботи чи високих вимог до людини нестача якихось здатностей до даного виду діяльності заміщується іншими способами чи навичками та вмінням працювати.

Отже, потрібно усвідомлювати, що є закони управління, і що є певні технології, дію яких можна визначати за основними ознаками прихованої маніпуляції з метою мінімізації їх впливу на людину.

19.6. ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ, ЩО ЗМЕНШУЮТЬ ВРАЗЛИВІСТЬ ДО МСС

Сформулюємо основні правила, що дозволятимуть підвищити стійкість до МСС, відповідним чином зменшивши вразливість (рис. 19.4).

СПАСІННЯ СВОЄЇ СВІДОМОСТІ

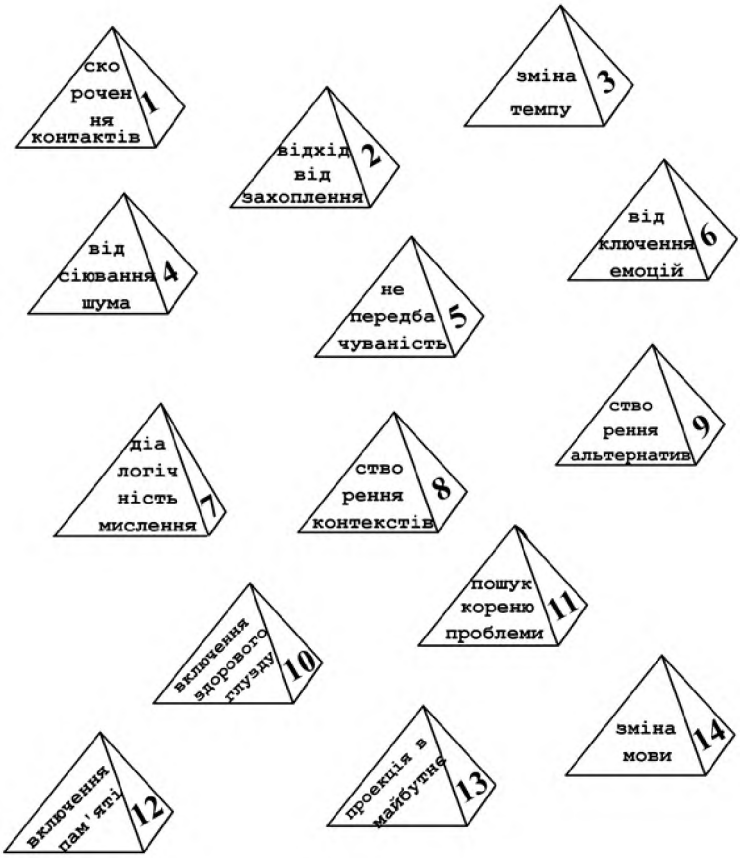


Рис. 19.4. Правила зменшення вразливості до МСС

Перше правило – відчути й усвідомити, що ми живемо в іншому суспільстві, ніж раніше. Ми потрапили в джунглі, за нашою свідомістю *йде полювання*. Що б нам не говорили про Країну Рад, про «негідний, питущий і ледачий» народ, але без усяких кредитів МВФ ми мали країну з другою по потужності економікою! Той жалюгідний стан, у який ми потрапили, викликаний не стихійними лихами, не вторгненням ворогів, інопланетян, а діями цілком конкретних людей і груп. У нашому лихові немає нічого надприродного – тільки людське. Меншість заволоділа багатством більшості за допомогою МСС і продовжує прочищати мізки всім іншим у правоті своєї лінії поведінки, поневолюючи далі нашу свідомість, перетворюючи в керовану масу.

Що ж робити людям, які бажають врятувати свою свідомість?

Скоротити контакти – поменше ходити на збори «нечестивих», ігнорувати вечірні новини, гуляючи по вулиці, поменше дивитися ТБ. Потрібна нам інформація і так до нас дійде.

Відійти від захоплення – важливий етап маніпуляції – захоплення аудиторії, її «приєднання», гіпнотизування – можна на годину піти попити води, заспокоїтися, подумати – а потім «повернутися». «Зачарування» спадає. Потрібно ставити запитання: «Скажіть прямо, куди ви хилите?»

Змінити темп – кавалерійська атака на слухача і глядача! Не можна сходу приймати оцінки, що нам нав'язують. «Ранок від вечора мудріший» – так говорить народна мудрість. Терміновість повідомлень завжди буває створена штучно.

Відсіювати «демократію шуму» – бомбардування нікчемних повідомлень, не можна зосередитися, змушений хапатися за підсунуте трактування. Не можна відразу піддаватися таким повідомленням, краще на певний час вирватися з цього потоку й обміркувати одне з них.

Бути непередбачуваним – найкраще маніпулювати людьми з логічним мисленням. Як сказав Карлос Кастанеда, «коли ти непередбачений, ти невразливий». Маніпулятори Заходу легко знаходять підхід до дикунів, африканців, китайців. Афроамериканці в США дотепер «неодомашнені». Коли хочуть розжалобити пісенькою «ах, ми росіяни» чи «ах, ми українці» – при чому тут національність? У кожного народу є свої герої і свої негідники. Це теж повинно насторожувати.

Відключати емоцій – бути певною мірою цинічним, сприймати повідомлення безпристрасно, як автомат, потім на холодну голову обмірковувати наодинці із собою, без підказки. Приклад: хтось підірвав будинки в Москві і Волгодонську. Мабуть, чеченці – і всі радісно підтримали війну в Чечні. Привезли у вірменське село труп вірмена – і усі відразу біжать у сусіднє азербайджанське село різати «турка». Умілі маніпулятори перетворюють сьогодні зіткнення злочинних кланів в етнічний конфлікт. Але уміють вони це робити, тому що наша свідомість не на висоті.

«Включати» діалогічність мислення – нас намагаються перетворити в споживачів ідей. Нас позбавили відкритого діалогу, що руйнує МСС. У нас поки один вихід – вести уявний діалог. Станемо схожі на божевільних, але божевільними маніпулювати неможливо, тому що вони непередбачені!

Створювати контексти – нам говорять: «у СРСР була відсутня категорія прав людини, а на Заході вона є». Не будемо сперечатися, а запитаємо себе: «Ну і що, що була відсутня?», в однаковому положенні знаходилися і СРСР, і Захід. Жили в казарменому соціалізмі, хоча нам так не дуже подобалося, але життя загнало, холодна війна з непорівнянним за силою супротивником. А зараз? Маємо права людини, і що? Мільйони смертей у рік, народжуваність зменшилася. І виходить, що з правами людини жити стало гірше.

Створювати альтернативи – найчастіше маніпулятори, припиняючи діалог, подають проблему безальтернативною. Таку умову треба назвати чи представити в розумі – це захист від маніпуляції.

«Включати» здоровий глузд – не можна піддаватися палким промовам, треба пропускати мимо вух красиві фрази, не бути «гарматним м' ясом» у чужому спектаклі. Завжди потрібно пам'ятати про своє «Я» і не робити нічого на шкоду собі.

Шукати корень проблеми – ще Ф.М. Достоєвський говорив, що треба доходити до *«останніх питань»*. Це значить, що треба відразу відкидати запропоноване трактування і починати ставити запитання самому, тоді можна швидко прийти до суті, до кореня проблеми. Так, наприклад, невиплата зарплати подається як головна соціальна проблема. І усі в це вірять. А перед виборами «звідкись» знаходяться гроші, виплачуються заборгованості, і всі стають щасливими, і йдуть голосувати за «батька рідного».

Це всеодно, як в анекдоті, коли за порадою рабе людина вводить у будинок козла, а потім, коли рабе каже, що козла можна вивести – у будинку починає панувати щастя!

«Включати» пам'ять – маніпулятори застосовують цілий ряд технологій, щоб витравити почуття історичного часу, творці міфу поміщають нас у «вічне сьогодення», нав'язують ролі у своєму спектаклі. Згадайте з історії «Міф про Столипіна» – 40% людей вважають його найбільшим діячем Росії, вищим Петра І, але відомо, що приватизація землі по Столипіну провалилася і привела Росію до революції. Столипінські переселенці склали основу партизанських загонів у Сибіру, що вигнали Колчака. Помітного прошарку «фермерів», які б стали опорою буржуазного суспільства, створити не вдалося. Реформа збудила тільки ненависть у селян. Міф про дефекти радянського господарства. Розруха сьогоднішня нібито корениться в них, але досить подивитися на графіки показників господарств 70-х років, щоб зрозуміти всю безглуздість цього виверту; висновок напрошується сам собою – відбулося «убивство» господарства політичними методами!

Робити проекцію в майбутнє – нам допоможуть приказки «що посієш, те і пожнеш; це поки квіточки – ягідки будуть потім» – мова нам нагадує про зв'язок часів, а телебачення нашіптує, що майбутнього немає. Що в нас одна турбота – дасть МВФ черговий кредит чи не дасть?

Змінити мову – люди – раби слів. Так не повинно бути, щоб словами командував маніпулятор, який бере нас за горлянку. Пригадайте: казармений соціалізм, планова економіка – ці слова відштовхують, а якщо їх замінити словами «натуральні показники, відсутність наркоманії» – зміст стає зовсім іншим.

Усе це, звичайно, найпростіші поради. Головна ж порада – **думати**. А думати важко, як землекопу копати важку глину.

Резюме

Історичний характер маніпуляцій відомий здавна. Проте нове тисячоліття позначилось тотальним використанням маніпуляцій масовою свідомістю.

Маніпуляції мають певний набір рис і ознак. Необхідні знакові системи підбираються залежно від ситуації. Але в будь-якому разі мають на меті підкорення людської свідомості. Образ маніпулятора при цьому може бути дуже різним, а технології, що ним використовуються, найрізноманітнішими. Сьогодні маніпулятори активно використовують так звані «чорні» технології.

Відповідно основним завданнями людей є уміння розпізнати такі маніпуляції, особливо приховані, зрозуміти шляхи захисту від маніпуляцій, та використати необхідні прийоми проти них згідно правил поведінки, що зменшуватимуть вразливість до МСС.

Основні поняття

Маніпуляція
Маніпуляція суспільною свідомістю
Засоби маніпуляції
Види маніпуляції

Герменевтика
Теорія А. Грамші
Маніпулятор
Маніпулятивний вплив
«Чорні» технології
Авторизовані методики
Напіваторизовані методики
Анонімні методики
Знак
Знакові системи
Ознаки прихованої маніпуляції
Принципи успішної маніпуляції
Закони психології управління

Питання

1. Визначте поняття «маніпуляція» та «маніпуляція суспільною свідомістю». Окресліть походження цих термінів.
2. Визначте основні теорії МСС.
3. Охарактеризуйте основні види та засоби маніпуляції.
4. Розкрийте основні положення теорії А. Грамші.
5. Назвіть основні ознаки маніпуляції.
6. Охарактеризуйте образ маніпулятора.
7. Назвіть найуразливіші групи людей, найбільш піддаванні маніпуляціям.
8. У яких сферах діяльності застосовується маніпулятивний вплив?
9. Розкрийте сутність «чорних» технологій. В чому полягає різниця між ними та звичайними технологіями МСС.
10. З чого формується основний інструментарій «чорних» технологій? Дайте характеристику основним методикам.
11. Що належить до знакових систем?
12. Охарактеризуйте основні види знаків та знакових систем.
13. Розкрийте сутність основних складових знакових систем.
14. Визначте основні ознаки прихованої маніпуляції.
15. Визначте методику проведення аналізу принципів успішної маніпуляції.
16. Які засоби зменшення вразливості до МСС вам відомі? Розкрийте їх суть.
17. Визначте та розкрийте сутність законів психології управління.
18. Розкрийте зміст правил поведінки, що зменшуватимуть вразливість до МСС.

Розділ 20

ПСИХОЛОГІЯ РЕКЛАМИ

20.1. СЕНСОРНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ІНТЕКЦІЇ (ПРАГНЕННЯ)

Інформаційне суспільство неможливо уявити собі без реклами. її функції сьогодні значно ширші, ніж інформування споживачів про особливості тих чи інших товарів та можливості отримання певних послуг. Основна мета реклами (у вузькому розумінні) полягає, перш за все, у формуванні психологічної установки на придбання певного товару (отримання певної послуги), іншими словами, – в маніпулюванні поведінкою людини шляхом використання психологічних технологій. Цікаво, що і конкуренція між виробниками у сучасному західному світі перемістилась в основному із сфери підвищення якості продукції у площину її реклами.

Доречно відзначити, що сучасні рекламні технології використовують два типи сугестивного впливу на людину, які ми називаємо сенсорно-психологічним та поведінково-ситуативним. Розглянемо їх.

Сутність **сенсорно-психологічного впливу** полягає у використанні сенсорних подразників для формування відповідних психологічних установок. Пояснити сутність формування психологічних установок сугестивного забарвлення можна на основі концепції функціональної асиметрії діяльності півкуль головного мозку людини. Як відомо, підсвідома сфера людської психіки пов’язана з функціонуванням правої, а її свідомість – з роботою лівої півкулі. Є докази того, що в стані трансу, зокрема гіпнотичного, активною є переважно права півкуля. Саме вплив на «правопівкульову» психіку формує певні психологічні установки у людини поза контролем з боку її свідомості, зокрема спрямованість на придбання того чи іншого товару.

Можна констатувати, що будь-яка інформація, що сприймається і при цьому не усвідомлюється людиною, може виступати у ролі сугестора певного типу. Тонкі невловлювані подразники здатні виступати у якості сугестивного фактору. Інформація, що рекламує той чи інший товар, і яка звернена до нашої свідомості, може дублюватися впливом на праву півкулю, що перетворює цю інформацію на засіб сугестії, яка здатна формувати певну психологічну установку. Сказане добре ілюструється загальновідомим прикладом про 25-й кадр кінофільму, який «вкраплюється» серед інших 24 кадрів і не усвідомлюється глядачами, впливаючи на їх підсвідомість, а тому й на поведінку.

Ефект 25 кадру (або «кадру-невидимки») виявляється не тільки в площині відео-, але й аудіоряду. У сфері цифрової технології опрацювання звука використовується принцип звукових зрізів, або принцип квантування звука за часом (мінімальна частота – 44100 зрізів на секунду, що сприймається людиною як безупинне звучання). Зрозуміло, що в такий аудіоряд, поданий як набір звукових зрізів, можна, за принципом ефекту 25 кадру, внести будь-яку звукову інформацію сугестивного характеру. Особливо гостро проблема відео- і аудіосугестії стосується дітей-телеглядачів, яким притаманна підвищена сенситивність.

Інтерес тут також являє аналіз феномена «викликаних потенціалів» головного мозку людини, діяльність якого супроводжується біоелектричною активністю, що характери-

зується певними частотними параметрами (найбільш відомі ритми мозку – від одного до декілька десятків коливань на секунду). Феномен «викликаних потенціалів» (біоелектричних коливань, що виникають у нервових структурах у відповідь на подразнення рецепторів або афекторних шляхів) може використовуватися в технологіях сугестивного впливу на людину за принципом зворотного зв'язку. Суть цього впливу полягає в тому, що ті або інші психічні стани супроводжуються біоелектричною активністю мозку, що описується певними частотними характеристиками. Вони можуть бути відтворені із сугестивною метою за допомогою специфічних інформаційних носіїв, котрі можуть сприйматися будь-яким аналізатором почуттів.

Потрібно сказати, що «кадр-невидимка» може бути позбавлений зорової інформації, тобто бути абсолютно чорним. У такий спосіб може імітуватися світлове мерехтіння на дискотеці, коли в зйомку врізаються чорні кадри на білому сюжетному фоні. Частоти коливання яркісного сигналу при цьому можуть збігатися з ритмами нейронної активності головного мозку людини, впливаючи на неї певним чином. Так, ще у 1997 році в Японії від перегляду невинного, з точки зору сюжету, мультфільму біля 700 дітей і чимало дорослих потрапили в лікарні з епілептичними припадками [35].

Відома й інша сугестивна відеотехнологія: на стандартний телевізійний сигнал може бути накладене нове зображення, наприклад, геометрична фігура, що біжить по екрану і формує концентричні кола настільки швидко, що людина на свідомому рівні її не помічає. Якщо людина встигає неусвідомлено охопити поглядом цю геометричну фігуру, то гра концентричних кіл її може заворожити. Тобто спостерігається ефект поєднання сигналів на свідомому і підсвідомому рівнях сприйняття, що може «сугестувати» інформацію, яка сприймається на свідомому рівні.

Можна навести й приклад використання методу навчання іноземних мов І. Давидової, який використовує інформацію, що записана на магнітофонній плівці та подається слухачам. Дана інформація розподіляється серед двох каналів: вербального (з частотою звука оптимальною для сприйняття) та екстравербального (з частотою звука вище порогу вербального сприйняття – понад 20000 Гц). У межах вербального каналу інформація, яка подається, сприймається на рівні нормального сенсорного порогу слухового аналізатора. В межах екстравербального каналу інформація, що подається, сприймається на рівні, близькому до надпорогових відчуттів та виступає, у зв'язку з цим, у вигляді чинника, що сприяє включенню механізмів сугестії. Ми вважаємо, що у цьому разі діє правило: те, що сприймається критично, на рівні лівопівкульової рефлексії, як правило, не може поставати як навіювання. Те ж, що сприймається некритично, на рівні правої півкулі мозку людини, може виступати сугестивним фактором. Не є секретом, що звук, поданий з екстравербальною частотою, а також звук, що позбавлений вербальної «конфігурації», який не може нести вербальної (лівопівкульової) інформації, спричиняє сугестивний вплив на людину. У зв'язку з цим, можна навести дані, які доводять, що інверсована мова (тобто мова, котра записана у аудіо форматі у зворотному порядку) може сприйматися людьми на підсвідомому рівні та справляти на них сугестивний вплив, спричиняючи деякі несподівані, але наперед програмовані реакції [46].

Таким чином, суть методу І. Давидової, який може використовуватися у рекламних технологіях, полягає у тому, що людині подається інформація на двох рівнях: на вербальному, де вона сприймається лівою, переважно вербальною півкулею, та на рівні екстравербальному, підсвідомому, де інформація сприймається, головним чином, правою півкулею, функції якої пов'язані зі сферою підсвідомого (де ця інформація виступає як сугестивний чинник, як «керівництво до дії»). Ось чому спеціальний високочастотний

сигнал («sublimmal message»), що подається по екстравербальному каналу, може виступати у якості активізатора механізмів підсвідомого відображення та освоєння дійсності. При цьому, таний високочастотний сигнал, як ми вважаємо, «віддзеркалює», модулює вербальний сигнал, що подається на вербальному рівні і який, таким чином, може сприйматися некритично, що сприяє його засвоєнню.

Треба також сказати, що інформація, яка надходить до нас ззовні, тим краще буде засвоюватися (а тому і впливати на нас), чим ширший канал її сприйняття, чим більше аналізаторів включаються у процес її переробки, що пояснюється фактором синестезії [14], при якій органи чуттів функціонують спільно, виявляючи явище синергії. Синергізм тут, у відомому сенсі, є феноменом синхронного, сумісного функціонування тих чи інших систем організму, коли виявляється синестезичний ефект, специфічні характеристики якого принципово інші, ніж характеристики окремого функціонування цих систем. Якщо синхронна робота органів чуттів виявляє ефект синергізму, то постає питання про «алгоритми» цієї синхронності. Ми вважаємо, що вони виводяться із особливостей функціонування півкуль головного мозку людини. Виявляється, що права півкуля віддає перевагу гарячим, а ліва – холодним кольорам [47]. Окрім цього, слова, що відносяться до різних мовно-граматичних категорій, по різному сприймаються півкулями. Відмічається, що дієслова простомовного типу («бовкнути», «поцупити») краще сприймаються лівою півкулею. Дієслова тілесної «модальності» («мерзнути», «нюхати») – правою півкулею. Дієслова, що відображають дії («їхати», «мити») – сприймаються однаково обома півкулями. Просторово-часові прикметники («довгий», «задній», «протяжний») краще сприймаються правою, а відносні («водний», «рибний», «кінний») – лівою півкулею. Домінування лівої півкулі виявляється при пізнаванні лексем, що відіграють важливу роль у синтаксичному оформленні висловлювань, при розпізнаванні абстрактних слів, які характеризуються малим ступенем образності та широкою полісемією. Перевага правої півкулі виявляється у випадках розпізнавання повнозначних слів, що пояснюється більшою мірою їх конкретності, образності та вузьким набором значень, які стоять за ними.

Окрім цього, права півкуля краще сприймає ліве, а ліва – праве зорове поле людини [78]. При цьому числа, букви, слова, символи краще сприймаються при їх представленні в праве поле зору, в той час коли предмети, образна інформація – в ліве поле зору. Слід відмітити ще одну закономірність: права півкуля спрямована на сприйняття мелодичного аспекту музичної та вербальної інформації, а ліва – її ритмічного малюнка.

Таким чином, слова та взагалі вся аудіовізуальна інформація, що використовується у рекламі, може бути проаналізована з позиції її належності до «правопівкульового» чи «лівопівкульового» інформаційного ряду. Лівопівкульову інформацію з метою створення сугестивного впливу доцільно дублювати подразниками правопівкульового ряду: мелодійною музикою, гарячою кольоровою гамою, а її графічне зображення слід розміщувати в лівому просторі зору (на лівому боці телевізійного екрана).

Особливій ролі звуку приділяли увагу багато лінгвістів [22]. Один з напрямків лінгвістики, звуковий символізм, який був предметом вивчення ще Платона та М. Ломоносова, показує, що кожен звук має певне самостійне значення. Зв’язок матеріальної оболонки слова зі змістом, давньогрецькою школою стоїків пояснювався принципом наслідування звуків. Платон у «Кратилі» писав, що мовний колектив може обирати назву предмета, але при цьому свобода вибору обмежується властивостями предмета і властивостями звуків мови. Тут можна говорити про те, що «швидкі» предмети позначаються іменами, які містять «швидкі» звуки, «тонкі» предмети – іменами, в яких наявні «тонкі» звуки і т. д. М. Ломоносов у «Кратком руководстве к красноре-

чию» відмічав, що часте повторення звука (букви) «А» сприяє зображенню чудовості, великого простору, глибини та висоти. Звуки ж «Є», «І», «Ю» надають зображенню ніжності та ласкавості. Слід сказати, що символічними властивостями володіють різноманітні феномени зовнішнього світу: малюнки, скульптура, кольори, рухи людського тіла, звуки. Наші голосові органи виробляють ті ж символічні рухи, що і частини нашого тіла. Так ми збільшуємо ступінь відкритості рота для того, щоб показати щось велике, і зменшуємо її задля показу малих розмірів чого-небудь [41].

Сучасні вчені, які простежили вживання звуків у поезії на різних мовах, виявили певні закономірності (коли, наприклад, сонорні звуки «М» і «Н» рідше зустрічаються у «агресивній» поезії, ніж у «ніжній» [15]. Крім того, символіка звуків здебільшого не усвідомлюється носіями мови та має певну смислову мотивацію, виступаючи сугестивним чинником людської поведінки.

А. П. Журавльов, і разом з ним інші автори переконливо демонструють мотивованість мовних знаків; цілий ряд вчених присвятили свої дослідження звуко-кольоровим відповідностям [26]. О. А. Шулепова співставила сприйняття англійських звуків англійцями та росіянами. Вона дійшла висновку, що більшість звуків оцінені англо- та російськомовними інформантами ідентично. Принципи символічної лінгвістики використовує сугестивна лінгвістика, що вивчає особливості сугестивного впливу мови на людину. Розуміння конкретного сенсорно-смислового навантаження звуків мови відкриває широку перспективу для створення реклами сугестивного типу.

Отже, можна говорити про наявність прихованої семантики в сфері вербальних та невербальних звуків. Зображення також мають подібну характеристику, оскільки люди, як свідчать дослідження, дають схожі набори якостей при характеристиці зображень, коли геометричні фігури виявляються такими, що наділені жорстко поєднаними комплексами властивостей, які реалізуються як емоційно-оцінюючі властивості. Цікаво, що гештальтпсихологія вважає: сенс та значення речей сприймаються таким же чином безпосередньо, як їх колір.

20.2. ПСИХОЛОГІЯ СУБ’ЄКТИВНОЇ СЕМАНТИКИ

Розглянемо деякі аспекти психології суб’єктивної семантики, яка містить багато інформації, що допомагає осмислити проблему рекламної сугестії. Експерименти, що були проведені з виявлення «актуальних координат досвіду», дозволили дійти висновку, що візуальні об’єкти (які репрезентовані у геометричних формах) зовнішнього середовища стійко та інваріантно характеризуються людьми, які при цьому використовують вербальний спосіб описання цих об’єктів. Даний феномен виявив «комплекси перцептивних універсалій». При цьому, дослідники не виключають існування словників візуального досвіду – кінцевих систем візуальних образів, що дозволяють стійко інтерпретувати і класифікувати всі (!) об’єкти зовнішнього світу.

Більше того, виявилось, що вербальні характеристики рисунків, що були подані людям, які брали участь у експерименті, можуть бути дешифровані іншими людьми, які за цими характеристиками (списком властивостей) здатні побудувати (відновити) зображення, що є близьким до вихідного. Все це свідчить про те, що у людства наявні стійкі комплекси уявлень про змістовні властивості геометричних фігур, таких, наприклад, як коло, сніжинка та ін. Подібно до того, як звуки людської мови (як показали спостереження у сфері звукового символізму) змістовно мотивуються, так само і окремі візуальні елементи середовища отримують подібну ж мотивацію і можуть бути оцінені у

рамках вербальних описів, що вкладаються у шкали «сила – слабкість», «доброта – жорстокість», «стан ситості та голоду» та ін. Змістовна мотивація зовнішніх стимулів характерна не лише для звуко-візуального, але й для тактильного аспекту сприйняття інформації. При цьому зображення характеризується, у першу чергу, не за їх специфічними властивостями (такими, наприклад, як колоконцентрованість, розірваність та ін.), а виходячи з їх емоційно-оцінювального (правопівкульового) компоненту взаємодії із зовнішнім середовищем, коли геометричні форми можуть характеризуватися як «добрі» та «злі», «спокійні», «лагідні» тощо.

Можна стверджувати й про зв'язок звуку з кольором, який також може впливати сугестивним чином. Суттєво, що перехідні півтони, що є нечітким, «сутінковим» вираженням кольорової гами, співвідносяться з функціями правої півкулі і тому мають сугестивний вплив. Цей феномен використовують експресіоністи.

А. Р. Лурія повідомляє про експерименти Г. В. Гершуні, результати яких «відкривають для наукового пізнання «коло підсвідомих явищ». Йдеться про фіксацію нашими зоровими та слуховими рецепторами таких мікрозмін об' єкта, які не потрапляють у поле чіткого усвідомлення. їх аналіз робиться пізніше і підсвідомо. В результаті чого зміни, що фіксуються суб'єктивно, оцінюються як «інтуїтивно пізнані» [42, с. 87-88].

Для того, щоб поглибити розуміння феноменів, що нами розглядались, слід залучити концепцію функціональної асиметрії півкуль головного мозку людини, які виступають своєрідним психосоматичним фокусом її організму. Як ми вже відзначали, права півкуля є субстратом підсвідомої, а ліва – свідомої психічних сфер людини. Крім того, деякі дослідники вважають, що у стані гіпнотичного трансу активною є переважно права півкуля [32], яка має більшу генетичну зумовленість на відміну від лівої та є більш древньою в філо- та онтогенетичному розвитку. Все це свідчить про те, що вплив на правопівкульову психіку здатний формувати певні психологічні установки.

Особливості функціонування півкуль мозку виявляють досить просту сенсорно-когнітивну схему сприйняття світу, коли все «континуальне» сприймається переважно правою, а все «дискретне» – лівою півкулею. При цьому, у поле аналізу можуть потрапляти практично всі елементи оточуючої дійсності, такі як ідея, звук, запах, колір, форма, рух тощо.

Отже, якщо правопівкульова інформація сприймається у якості сугестії (принцип позитивного зворотного зв'язку), то лівопівкульова інформація, особливо коли вона репрезентується як вербально-логічна, виявляється критико-аналітичною, рефлексивною (принцип негативного зворотного зв'язку) в тому розумінні, що вона існує у вигляді суб'єктно-об'єктих позицій, тобто ґрунтується на законах логіки, таких як закон виключного третього («чи – чи»). Тому будь-яке твердження будь-чого в прихованому вигляді несе в собі заперечення чогось іншого. Принцип заперечення, у свою чергу, виявляє вибірковість поведінки та актуалізацію волі, що діє за правилом негативного зворотного зв'язку, «від противного» (П. В. Сімонов). Тобто воля є не чим іншим, як «демоном протиріччя», чи заперечення, що є когнітивною основою для формування межі між позитивними та негативними моментами дійсності, а це, у свою чергу, дозволяє людині відокремити внутрішнє від зовнішнього, «Я» від «не-Я» та сформувати особистісний принцип егоцентризму, який кристалізується, як бачимо, саме на базі знаково-вербального, лівопівкульового аспекту людини.

Лівопівкульова інформація тим більше буде викликати негативно-критичний відгук у людини, чим більше у неї розвинутий лівопівкульовий (шизотимний) початок психіки. Тому суто лівопівкульова (усна чи письмова) інформація має тенденцію зустрічати опір у значної частини дорослого населення. Ось чому деякі рекламні щити прямо не

закликають до купівлі певного товару знаково-вербальним чином. Вони містять зображення товару, що рекламується, на фоні тверджень чи закликів, які, здається, прямо не пов'язані із зображеним товаром. Наприклад, на щиті, якій рекламує цигарки, міститься зображення молодих людей по сусідству з великою пачкою цигарок та фразою «*лови момент*», зміст якої прямо не пов'язаний з товаром, що рекламується. А традиційна фраза, що традиційно подається *«Міністерство охорони здоров'я України попереджує: паління шкідливе для вашого зворов'я»* виявляється такою, що несе лівопівкульове, критико-аналітичне значення і викликає опір (!), тобто не виконує свого призначення.

Другий важливий момент технології впливу на індивідуальну і масову свідомість пов'язаний з *принципом сенситивності*. Сенситивні (критичні) періоди (чи «нормальні кризи розвитку»), в які створюються базові психологічні установки людини, співвідносяться з явищем «соціального переходу». Сенситивні періоди виявляються в моменти різкої зміни певного режиму життєдіяльності людини (під час стресу, наприклад), а також в моменти коливання уваги, коли людина чутлива до різноманітних зовнішніх чинників і постає об'єктом їх дії. Останнє часто не усвідомлюється людиною, і що створює необхідні передумови для маніпулювання її поведінкою та поглядами.

20.3. СУГЕСТИВНИЙ ВПЛИВ НА ЛЮДИНУ

Представимо **поведінково-ситуативний тип сугестивного впливу** на людину. Він ґрунтується на певних принципах інформаційного маніпулювання поведінкою людини.

Це принципи: *(1) автоматичної послідовності, (2) взаємного обміну, (3) соціального доказу, (4) авторитету, (5) прихильності, (6) дефіциту*. Розглянемо кожен з цих принципів, згідно з концепцією «психології впливу» Р. Чалдіні [74].

1. Етологи звернули увагу на те, що в поведінці представників багатьох видів тварин часто мають місце жорсткі автоматичні поведінкові моделі, чи ***автоматичні послідовності дій,*** що є подібними до автоматичного реагування у людей. Як у людей, так і у тварин дані моделі поведінки, як правило, приводяться в дію певним елементом інформації, що відіграє роль «спускового гачка» і часто вважається дуже цінною, оскільки дозволяє індивіду приймати правильне рішення без ретельного і повного аналізу всіх елементів інформації в конкретній ситуації. Перевага такого стереотипного реагування полягає в його ефективності і «економічності», оскільки так індивід зберігає свій час, енергію і розумовий потенціал. Вадою такого реагування є можливість помилок, які можуть мати негативні наслідки для людини. Реагуючи тільки на окремий елемент доступної інформації (навіть якщо цей елемент має стрижневе значення), індивід може зробити помилку, особливо якщо він реагує автоматично, без обмірковування. Можливість помилки зростає ще більше, коли інші індивіди використовують цей механізм задля того, щоб можна було змусити «жертву» чинити бажані для них вчинки. Один з прикладів автоматичної дії індивідів пов'язаний з тим, що людина може дотримуватися поширеного стереотипу «добрий товар коштує дорого».

2. Відповідно до думки соціологів і антропологів, одна з основних, найбільш поширених норм людської культури втілюється в правилі ***взаємного обміну***. Відповідно до цього правила, людина намагається певним чином відплатити за те, що їй надала інша особа. Покладаючи на «одержувача» зобов'язання учинити відповідний акт у майбутньому, правило взаємного обміну дозволяє одному індивіду надавати щось іншому з упевненістю, що це щось не буде цілком утраченим. Ця впевненість уможливлює розвиток різноманітних видів тривалих взаємовідносин між людьми. Правило взаємного

обміну часто змушує людей підкорятися вимогам інших. Суть однієї з улюблених «прибуткових» тактик так званих «професіоналів поступливості» полягає в тому, щоб дещо дати людині перед тим, як попросити її про відповідну послугу, що є більш цінною, ніж перша. Відомий й інший спосіб змусити людину піти на поступки за допомогою правила взаємного обміну. Замість того, щоб першим зробити послугу, яка призведе до відповідної віддачі, індивід може піти на поступку, що підштовхне опонента до відповідної поступки. В основі такої тактики лежить примус до обміну взаємними поступками. Розпочавши з надзвичайно завищеної вимоги, яка в обов'язковому порядку буде заперечена, людина потім може з користю для себе відступити до більш реальної вимоги. Р. Чалдіні ілюструє даний принцип наступним чином: «Якось до мене на вулиці підійшов хлопчик 11–12 років. Він сказав, що продає квитки на щорічне святкування бойскаутів за п'ять доларів кожний. Я відмовився. Тоді хлопчик запропонував мені замість квитків купити декілька плиток шоколаду по долару за плитку. Я купив пару дорогих плиток, хоча я і не люблю шоколаду. Тут ми бачимо роботу принципу: один з наслідків правила взаємного обміну полягає в обов'язку сплачувати послуги, що були нам зроблені. Проте іншим наслідком цього правила є обов'язок йти на поступки стосовно того, хто поступився нам» [74].

У рамках принципів *взаємного обміну*, *автоматичної послідовності*, а також *дефіциту*, можна говорити про правило «*послідовності зобов'язання*». Р. Чалдіні розповідає про феномен розпродажу дитячих іграшок: «Як відомо, торговельний бум для компаній, що виробляють іграшки, припадає на Різдвяні свята. Потім наступає помітний спад у торгівлі. Люди вже витратили суму, призначену для купівлі подарунків, і непохитно пручаються благанням своїх дітей про придбання нових іграшок. Складність полягає не в тому, щоб змусити дітей попросити придбати іграшки після Різдва. Проблема в тому, щоб переконати батьків, що вже достатньо витратились, купити ще декілька подарунків для завалених іграшками дітей. Що можуть зробити фірми, щоб спровокувати таку неймовірну поведінку? Деякі збільшують масштаби рекламної кампанії, інші знижують ціни під час спаду. Проте, такі заходи не дають належного ефекту. Деякі виробники іграшок знайшли оригінальне рішення, що не потребує збільшення витрат на рекламу. Це рішення засноване на розумінні могутньої тяги споживачів до послідовності. Якось у січні, я зайшов у найбільший у місті магазин дитячих іграшок. Після того, як я купив там занадто багато подарунків для свого сина місяць тому, я заприсягся не заходити в подібні магазини дуже довго. Проте я знову знаходився в цьому місці, бажаючи придбати для свого сина ще одну дорогу іграшку – електричний гоночний набір. Перед вітриною я випадково зустрів колишнього сусіда, що купував сину ту ж саму іграшку. Дивно, але ми майже ніколи не зустрічалися іншим часом. Фактично останній раз ми бачилися рік тому в тому ж самому магазині, коли ми обидва купували синам після Різдва дорогі подарунки -ходили, розмовляли і спустошували гаманці. Ми посміялися над таким збігом. Коли я розповів про все своєму другу, який працює у фірмі, що виготовляє іграшки, він роз'яснив мені феномен цього збігу. Деякі компанії досягають підвищення рівня продажів у січні й у лютому: вони починають перед Різдвом активно рекламувати по телебаченню певні іграшки. Діти, природно, хочуть одержати те, що вони бачать, і вивуджують у батьків обіцянки подарувати їм ці іграшки на Різдво. Ось тут і вступає в дію оригінальний план компаній: вони поставляють у магазини недостатню кількість іграшок, обіцяних батьками своїм дітям. Більшість батьків виявляють, що потрібні іграшки розпродані, і вимушено замінюють їх іншими рівноцінними подарунками. Звичайно, виробники іграшок забезпечують безперебійне постачання магазинів множиною різноманітних замінників. Потім, після Різдва, компанії знову починають

нав'язливо рекламувати «дефіцитні» іграшки. Це змушує дітей бажати обіцяних іграшок особливо сильно. Вони починають бігати за своїми батькам і пхикати. Тим більше, що батьки колись обіцяли купити дану іграшку. І ці батьки врешті-решт купують обіцяну іграшку» [74].

У контексті принципу *взаємного обміну і автоматичної послідовності* можна говорити й про «*тактику заманювання*». Агенти з продажу автомобілів використовують такий трюк: спочатку занижують ціни, а потім підвищують їх до моменту остаточного підписання угоди. Покупцям пропонується ціна, що на сотні 3-4 є нижчою, ніж у конкурентів. Проте продавець ніколи не дозволить відбутися подібній угоді. Єдина мета такої привабливої пропозиції – змусити клієнта *вирішити* купити машину. Як тільки покупець приймає рішення, продавець починає чинити ряд дій, спрямованих на те, щоб викликати в покупця почуття особистої відповідальності у відношенні даної машини – заповнюється множина різноманітних форм, докладно обмовляються умови фінансування, іноді покупцю пропонують протягом дня поїздити на новій машині до підписання контракту. Потім щось трапляється. Іноді виявляється «помилка» у підрахунках – можливо продавець «забув» додати вартість кондиціонера, і покупець повинний докласти декілька сотень доларів до ціни. Отже, машину можна одержати тільки заплативши ці 3-4 сотні додатково, що у контексті ціни у багато тисяч доларів не виглядає надмірною витратою. До того ж продавець підкреслює, що ціна не є вищою, ніж в інших автомагазинах.

Отже, психологи виявили, що більшість людей прагне бути і виглядати послідовними у своїх словах, думках і справах. В основі цієї схильності лежать, як вважає Р. Чалдіні, три чинники. По-перше, послідовність у поведінці високо оцінюється суспільством, яке спрямоване на те, щоб бути упорядкованою сутністю. По-друге, послідовна поведінка сприяє ефективному вирішенню різноманітних завдань у повсякденному житті. По-третє, орієнтація на послідовність створює можливості для формування стереотипів у складних умовах сучасного існування. Послідовно дотримуючись раніше прийнятих рішень, людина може не опрацьовувати всю наявну інформацію у стандартних ситуаціях. Замість цього вона повинна просто пригадати раніше прийняте рішення і відреагувати відповідним чином.

При цьому надзвичайно велике значення має початкове зобов'язання. Узявши на себе зобов'язання (тобто зайнявши визначену позицію), люди схильні погоджуватися з вимогою, що відповідає даному зобов'язанню. Тому багато «професіоналів поступливості» намагаються спонукати людей з самого початку зайняти позицію, що відповідає тій поведінці, яку вони пізніше будуть від цих людей домагатися. Рішення про прийняття зобов'язань, навіть помилкові, мають тенденцію до «самозбереження», оскільки можуть «створювати власні точки опори». Люди часто вигадують нові причини і виправдання, щоб переконати себе в необхідності виконання вже прийнятих зобов'язань. У результаті деякі зобов'язання продовжують діяти навіть після того, як обставини, що їх породили, змінюються. Цей феномен лежить в основі надзвичайно ефективної тактики «*заманювання*».

3. Відповідно до принципу *соціального доказу*, люди, для того, щоб вирішити, чому вірити і як діяти в конкретній ситуації, орієнтуються на те, чому вірять і що роблять в аналогічній ситуації інші люди. Схильність до імітації притаманна як дорослим, так і дітям. Вона виявляється при здійсненні найрізноманітніших дій, таких, як ухвалення рішення що-небудь купити, пожертвування на благодійні акції і, навіть, звільнення від фобій. Принцип соціального доказу може бути застосований із метою спонукати людину підкоритися тій чи іншій вимозі, коли її інформують, що багато інших осіб (чим бі-

льше, тим краще) погодилися з такою вимогою. Принцип соціального доказу є найбільш дієвим за наявності двох чинників. Одним із них є *невпевненість*. Коли люди вагаються прийняти рішення у певній ситуації, наслідки якої вважаються ними невизначеними, вони схильні наслідувати дії інших в подібній ситуації. Другий чинник, при наявності якого принцип соціального доказу справляє найбільший вплив, полягає у феномені *подібності*. Люди в більшій мірі схильні наслідувати тих, хто на них схожий. Докази потужного впливу вчинків «схожих на інших» на поведінку людей містяться у статистиці самогубств, зібраних соціологом Д. Філліпсом [93]. Ця статистика показує, що після широкого висвітлення засобами масової інформації випадків самогубств, достатньо велика є кількість тривожно настроєних індивідів, так чи інакше схожих на самогубців, що вирішують звести рахунки з життям.

4. Проведені дослідження схильності людей до покори показують, що співтовариство в цілому робить сильний тиск на своїх окремих членів з метою спонукання їх до згоди з ***вимогами авторитетів***. Наприклад, як показують дослідження, багато нормальних, психічно здорових індивідів, діючи всупереч власній волі, готові заподіяти іншим людям сильний біль за наказом авторитетної людини, яка нібито проводила психологічні експерименти. Покора авторитетам часто використовується людьми як раціональний засіб ухвалення рішення. Крім того, люди схильні автоматично реагувати на символи авторитету (титули, одяг, марка автомобіля тощо).

5. Люди віддають перевагу погодженню з тими індивідами, які їм знайомі і симпатичні, до яких вони відчувають ***прихильність***. Однією з характеристик людини, що впливає на ставлення до неї оточуючих, є її фізична привабливість. Це сприяє завищенню оцінки інших людських якостей, таких, як талант, доброта, розум. Привабливі люди здаються більш переконливими, їм потрібно витрачати менше сил для того, щоб змінювати думки інших і отримувати бажаний результат. Ще одним чинником, що впливає на наше ставлення до людини і на ступінь нашої поступливості, є подібність. Нам більше подобаються схожі на нас люди, і ми більш охоче погоджуємося з вимогами саме таких людей, часто неусвідомленим чином. Також помічено, що нашу прихильність викликають люди, що обдаровують нас похвалами. Ще один чинник, що може формувати наше ставлення до людини або предмета, – це близьке знайомство з ними, особливо якщо контакт має місце за обставин, які викликають позитивні емоції. Можна говорити й про такий чинник, що впливає на ставлення людей один до одного, як наявність асоціацій. Рекламодавці, політики, продавці прагнуть пов’язати у свідомості людей себе або свою продукцію з якимось позитивним моментом.

6. Відповідно до ***принципу дефіциту***, люди більшою мірою цінують те, що є менш доступним. Цей принцип часто реалізується з метою отримання вигоди в таких методиках досягнення поступливості, як тактика обмеження кількості або тактика встановлення крайнього терміну. Принцип дефіциту робить на людей сильний вплив тому, що, по-перше, оскільки речі, які важко придбати, за звичай бувають ціннішими, оцінка ступеня доступності предмета часто є раціональним засобом оцінки його якості. По-друге, коли речі стають менш доступними, ми втрачаємо частину своєї свободи. Відповідно до теорії психологічного реактивного опору, ми реагуємо на обмеження свободи підвищенням бажання мати її (поряд із товарами і послугами, з нею пов’язаними) у повному обсязі. Психологічний реактивний опір сприяє виникненню у нас певної мотивації протягом усього нашого життя. Принцип дефіциту впливає не тільки на оцінку предметів і переживань, але і на оцінку інформації. Дослідження показують, що обмеження доступу до інформації змушує людей особливо сильно прагнути досягти цього доступу в повному обсязі, а також змушує їх ставитися до даної інформації більш прихильно.

Обмежена інформація видається більш переконливою. Принцип дефіциту справляє на людей найбільш сильний вплив у двох випадках. По-перше, дефіцитні предмети зростають в ціні, коли з'ясовується, що вони саме стали такими; по-друге, обмежені ресурси мають на нас найбільший вплив тоді, коли ми через них конкуруємо з іншими людьми.

Отже, бажання заволодіти річчю, що є предметом конкуренції, часто буває всепоглинаючим. Покупці на значних розпродажах за звичай відчувають сильну емоційну напругу. Під впливом конкурентів вони щосили намагаються роздобути товари, які в іншому випадку, швидше, просто зневажили б.

Таким чином, реклама, яка забезпечує вплив як на свідомість, так і на підсвідомість людини, перетворюється у своєрідний метод навіювання, наслідком якого є вироблення відповідної психологічної установки. Людина, будучи відкритою психофізіологічною системою, не лише сенситивна до різноманітних зовнішніх чинників, а й постійно є об'єктом їх дії. Останнє часто не усвідомлюється людиною, що створює необхідні передумови для маніпулювань її поведінкою та поглядами. Особливо слід відмітити дитячу рекламу, тобто рекламу не лише для дітей, а таку, у якій фігурують діти, участь яких у рекламних роликах, через зрозумілі причини, може руйнувати критичну установку дорослих на несприйняття реклами.

Якщо поставити питання про позитивність чи негативність реклами для людини, то можна приєднатися до Е. Фромма, який писав, що сугестивний вплив досягається за рахунок того, що грань між фантазією та реальністю стирається; людина при цьому з одного боку «знає», що використання, наприклад, того чи іншого сорту мила не призведе до казкових змін в її житті, але «другою половиною свого «Я» вірить у чудо. Має місце роздвоєння особистості між реальністю та ілюзією» [64].

Як свідчить сьогоденна практика, з допомогою таких маніпуляцій людською психікою можна впливати і на глобальні економічні процеси (для прикладу пошлемося на хвилі ажіотажного купівельного попиту, що прокочувались по території СНД, або ж на ставлення наших співвітчизників до товарів імпортного виробництва тощо). Також у «споживачів» рекламної продукції формується особлива чутливість до політичної реклами, оскільки її методи аналогічні тим, що використовуються при рекламі будь-якого товару. Іншими словами, реклама виступає певним механізмом політичного управління в інформаційному суспільстві, забезпечуючи тим самим його стабілізацію чи дестабілізацію.

Резюме

Реклама у наш час продовжує перетворюватись із нешкідливого для людини механізму формування попиту на елемент маніпулювання. Звісно, реклама є невід'ємною складовою маркетингу. Але розробляючи і впроваджуючи маркетингові заходи слід пам'ятати, – застосування маніпулювання масовою свідомістю може призвести і до інших, непередбачуваних ефектів і наслідків.

Сучасні рекламні технології використовують два типи сугестивного впливу на людину: сенсорно-психологічний і поведінково-ситуативний. У ролі сугестора виступає будь-яка інформація, що сприймається і не усвідомлюється людиною, як-то «25-й кадр», «викликані потенціали», інші сугестивні технології, що використовують звукокольорові та інші особливості.

Але кожен вплив, поза загальної спрямованості, може індивідуально сприйматись окремим індивідом. Таке сприйняття отримало назву суб'єктивної семантики. Воно пов'язано з функціональною асиметрією півкуль головного мозку людини.

Тому зважають на принципи інформаційного маніпулювання поведінкою людини, які прямо пов'язані із психологією впливу. І саме тому сьогодні реклама є тим механізмом, що забезпечує вплив як на свідомість, так і на підсвідомість людини.

Основні поняття

Сенсорно-психологічний вплив на людину
Поведінково-ситуативний вплив на людину
«Правокульова» психіка
Сугестор
Ефект 25-го кадру
Феномен «викликаних потенціалів»
Суб 'єктивна семантика
Інтуїтивне пізнання
Принцип сенсивності
Принципи інформаційного маніпулювання поведінкою людини

Питання

1. Визначте основне призначення реклами.
2. Розкрийте сутність дії та механізми сенсорно-психологічного впливу на людину.
3. В чому полягає сутність ефекту 25-го кадру, феномена «викликаних потенціалів», інших сугестивних технологій?
4. Охарактеризуйте звуко-кольорові особливості з позиції сучасних психотехнологій.
5. Визначте поняття «суб'єктивна семантика», охарактеризуйте його.
6. Дайте характеристику функціональної асиметрії півкуль головного мозку людини.
7. Розкрийте основу, сутність дії та механізми поведінково-ситуативного впливу на людину.
8. В чому специфіка принципів інформаційного маніпулювання поведінкою людини?

Розділ 21

СИНЕРГІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ В ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

21.1. СИНЕРГІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ЦІЛІСНОСТІ

Суспільство ввійшло в третє тисячоліття з мудрим йменням «інформаційне». Це мало би означати великий позитив розвитку світової цивілізації зник дефіцит доступу до інформації, доступу до знань...

З точки зору синергетики, можливості інформаційного суспільства, коли обсяги обміну інформацією досягають небачених величин (порядка Мб чи навіть Гб на одну лю-

дину на добу!), значно зростає можливість відвести соціосистему як завгодно далеко від стану рівноваги. А це означає, що можливості маніпуляцій свідомістю також зростають до нескінченності.

Синергетика вчить, що перш за все систему зі збудженого стану необхідно повертати в стан спокою (тоді зникатиме відомий «ефект юрби», яка розпадається на незалежні особистості).

Інтеграція (від лат. *integar* – цілий, цілісний) у початковому розумінні означає стан возз'єднання, зв'язаності (згуртованості – організаційне) окремих диференційованих частин і функцій системи, організму в цілому, а також процес, що призводить до такого стану; в тотожному значенні це – об'єднання в ціле яких-небудь частин, елементів.

Людина, як біологічно-родове поняття, і специфічна, унікальна єдність біологічного та соціального, система, в якій фізичне і психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.

І ні в кого не викликає сумніву, що Людина наділена найдосконалішою психосистемою і на основі самоорганізації інтегрується в такі цілісності як: індивід, особа, особистість, сім'я, родина, рід, країна (за родовими ознаками), група, колектив, суспільство (за виробничими), соціотип, соціум, квадра (за психоінформаційними).

На нашу думку процес об'єднання в самоорганізаційні цілісності за вказаними ознаками і є ***соціопсихоінтеграція***. За самоорганізаційною сутністю, безумовно, – це *категорія синергетики.*

Отже, на початку розглянемо синергійні концепції цілісності.

Одним з фундаментальних відкриттів науки як форми суспільної свідомості є явище цілісності, синергії, яка характеризує феномен «непричинних» циклічно-синхронічних зв'язків, феномен яких аналізується в працях К. Юнга, В. Паулі, П. Девіс, М.О. Козирєва та ін. Ідеться про те, що цілокупності виявляють властивості, які принципово не можуть бути виведені з властивостей їх складових частин. Тут ми маємо феномен цілісності (інтегративності, емерджентності, синергійності), де має місце ***системний ефект***, коли у системі (цілісності) з'являються властивості, що не притаманні її компонентам, коли властивості системи не рівняються сумі властивостей її компонентів. Це було відомо ще Аристотелю та християнськім містикам: «Бо де двоє чи троє в Ім'я Моє зібрані – там Я серед них» [3]. Синергія відображає ефект зв'язку, організації цілого, що проявляється, наприклад, у ефекті «дефекту маси».

У загальній теорії систем також визначається, що система не може бути зведеною до суми її складових елементів, а навпаки – сама визначає їх функцію. В плані фізіології можна навести як приклад концепцію про аддативний, потенційований, чи взаємно нейтралізуючий ефект комбінації різних факторів.

Цілісність є, насамперед, парадоксальною сутністю, оскільки вона з'являється там, де спостерігається процес досягнення єдності протилежностей, синтезу функціонально й субстанціональне відмінних об'єктів. Цілісність актуалізується там, де відмінність як фаза розвитку діалектичного протиріччя переходить у тотожність, де різноманітні дискретні сутності формують універсум, у якому все пов'язано зі всім і немає нічого абсолютно ізольованого й самостійного. Тобто *цілісність є самодетермінованою, синергійною сутністю,* «душею» Всесвіту, що можна пояснити у вигляді категорії духовності на полюсі релігійного, та «принципово нового суб'єкта науки» – на полюсі наукового пізнання. Треба сказати, що духовність, яка є переважно категорією міфологічно-релігійного, цілісно-синкретичного світорозуміння, етимологічне походить (принаймні на рівні індоєвропейських мов) з такого поняття, як «дух». Дух, як поняття в основному релігійне, виражає явище, що за своїм визначенням не має чіткої просторово-часової

локалізації і співвідноситься з фізичним принципом нелокальності мікрооб'єктів. Тобто дух (як і духовність) втілює в собі принцип холомності, синергії, взаємозв'язку, взаємодії, опосередкування одного іншим, відображуючи фундаментальний вимір буття – цілісність.

Виникає запитання, чим є цілісність? Філософською аксіомою став висновок про те, що взаємодія є першим, із чим зустрічається людина, розглядаючи матерію, яка рухається. Дійсно, рух, як невід'ємний атрибут матерії, є результат взаємодії, котра постає у своєму найбільш фундаментальному вигляді як біполярна суб'єкт-об'єктна категорія, що виконує функції всезагальної пояснювальної моделі дійсності. Дана модель набуває колосальної гносеологічної цінності в контексті концептуального поля, де світ розглядається у вигляді тріадичної схеми: як суб'єкт і об'єкт (щось внутрішнє і зовнішнє, іманентне і трансцендентне, людина і світ, «Я» і «не-Я») і межа між ними. У гештальтпсихології це тріадне членування виступає у вигляді схеми: «Я», «не-Я» та «межа» між ними. Внаслідок того, що межа має парадоксально-багатозначний зміст (тому, що принципово неможливо сказати, кому вона належить: суб'єкту, об'єкту, їм обом одночасно, або ні першому ані другому, суб'єкт-об'єктні відносини також парадоксальні, оскільки з позиції вищесказаного суб'єкт й об'єкт, з одного боку, *являють собою єдиний нерозривний комплекс* (якщо межа належить їм обом), а з іншого, — вони *постають як контрарні, окремі сутності,* якщо межа належить або одному з них, або є чимось самостійним.

Суб'єкт-об'єктні відносини, що теоретично втілюють у собі будь-які два взаємодіючі елементи нашого світу, не є суто умоглядною моделлю дійсності, оскільки, як вчить сучасна фізика, Всесвіт на його фундаментальному квантовому рівні (на рівні *мікросвіту)* являє собою єдиний нероздільний комплекс, суб'єкт-об'єктні складові якого координуються так званими непричинними імплікативними синхронічними зв'язками, виявляючи реальність цілісної (синхронічної) причинності. З іншого боку, *макросвіт* постає у вигляді конгломерату відносно непроникних матеріальних форм, що причинне регулюються принципом класичного лінійного (діахронічного) детермінізму і взаємодіють за такою схемою суб'єкт-об'єктного відношення, де суб'єкт і об'єкт є окремими сутностями [66].

Таким чином, як у сфері гносеології, так і онтології виявляються щонайменше дві теоретично принципово рівноправні схеми суб'єкт-об'єктних відносин, у рамках однієї з яких суб'єкт і об'єкт інтегровані в одне симфонічне ціле, а в рамках іншої – вони виступають дискретними сутностями.

Більш детальний аналіз суб'єкт-об'єктних відносин показує, що межа, як концептуальна сфера взаємодії суб'єкта та об'єкта (що втілюють два будь-яких взаємодіючих протилежних початки і має парадоксальний зміст), може належати:

1) суб'єкту;
2) об'єкту;
3) першому та другому одночасно;
4) ані першому, ані другому.

Таким чином, *межа* (а в більш загальному розумінні – будь-яке граничне явище) є категорією, що відображає цілісність, зв'язок, взаємину, котра, як вважає А.І. Уємов, «складає річ з елементів». Як пише Г.І. Челпанов, коли ми вимовляємо слова «сила», «властивість», «здібність», то не треба думати, що ми визнаємо за ними якусь реальність — це лише слова для позначення мислимих відношень між речами.

Саме у сфері межі як ***біфуркаційної сутності*** *відносини між суб'єктом та об'єктом репрезентують феномен цілісності,* тому що тут ці відносини постають як

когнітивно рівноправні аспекти дійсності. Справа у тому, що у сфері межі відносини між суб'єктом та об'єктом виявляють *чотири можливих когнітивно рівноправних формально-логічних «переваги» залежно від того, кому належить межа:*

1) або об'єкт є первинною реальністю (коли межа належить об'єкту);
2) або суб'єкт (коли межа належить суб'єкту);
3) ані суб'єкт, ані об'єкт (коли межа не належить жодному з них);
4) і суб'єкт, і об'єкт (коли межа належить їм обом).

У буддизмі та індуїзмі ця четвертинність втілена в діалектичній установці, що має назву «чотири альтернативи», що відповідають чотирьом рівням осягнення буття, а також виражають чотири можливі логічні координації між будь-якими протилежностями. Ці альтернативи також співвідносяться з етапами розвитку діалектичного протиріччя, що виступає концептуальною підставою будь-якого розвитку та руху, який, у свою чергу, є основним атрибутом та способом існування матерії: *тотожність (і суб'єкт, і об'єкт) – відмінність (об'єкт та суб'єкт як окремі сутності) – протилежність (ні суб'єкт, ані об'єкт, оскільки вони виключають один одного).* Ці чотири фундаментальні стани можна зіставити зі схемою *«гносеологічно-світоглядних переваг»* відповідно до Ю.А. Урманцева, який використовує ***принцип «чотирьох альтернатив»*** для класифікації підходів до вирішення основного питання філософії:

1) або суб'єктивна реальність є первісною;
2) або об'єктивна;
3) або і та, і інша;
4) ані та, ані інша.

Принцип чотирьох переваг виявляється і в тому, що «порівняльна релігія та філософія показують, що Думаючий може вважати себе смертним, безсмертним, одночасно смертним та безсмертним (реінкарнація) чи навіть неіснуючим (буддизм)».

Можна говорити про спеціальний ефект межі, який спостерігається у багатьох формах поведінки, коли, як доводять етологи, лісова галявина, берег моря, межа зораного поля і взагалі будь-яка особливість на одноманітній місцевості приваблює живих істот, коли життя роїться головним чином на межі трьох середовищ – океану, суші та атмосфери. Межа («середина») може розумітися як перехрещення функцій, як місце, де «накопичується структура», як те, що поєднує минуле з майбутнім, тобто межа є концептуальним фокусом буття, який дозволяє пов'язати те, що було (минуле, витоки) з тим, що буде (майбутнє, мету), через що кристалізується структура як єдність своєї історії та перспективи.

Треба додати, що межа як нейтральний, «центральний» елемент будь-якого відношення, відображається в структурі логічного судження. Справа у тому, що структура логічного силогізму універсальна і випливає зі структури давньогрецького міфу. В цій структурі (суб'єкт – зв'язка – предикат) зв'язка як межа між двома логічними термінами має вирішальне значення та є логічною і мовною універсалією, при цьому виникнення логіки як науки постає як залежне від ролі, яку відіграє ця зв'язка.

Людину такою робить здатність мислити, а останнє реалізується, перш за все, як парадоксально-гранична сутність, оскільки воно поєднує такі функції, що взаємно виключають одна одну, як аналіз та синтез, конкретизація та абстрагування. Крім того, мислення характеризується *феноменом дипластії* – притаманним лише людській свідомості психологічним феноменом ототожнення двох елементів, які одночасно виключають один одного. Дипластія свідчить про те, що мислення людини базується на здатності поєднувати протилежності, що можливо тільки у сфері їхньої концептуальної межі, яка парадоксальним чином одночасно здійснює функції по їх диференціації та ототожненню.

Ефект межі проявляється і в тому, що «людські гени відтворюють себе не в деякій аморфній масі населення країни, регіону, континенту чи світу в цілому, а саме в етнічних межах. Протягом віків це призводить до формування генетичної своєрідності етносів і відмінностей між їх генофондами». Як показав Л. М. Гумільов у книзі «Ентогенез та біосфера Землі», вісі пасіонарних поштовхів, подібно «життєвому пориву» А. Бергсона, дають імпульс розвитку тих чи інших глобальних соціальних процесів. Ці вісі пасіонарних поштовхів проходять через стики ландшафтів і, як наслідок, через угрупування людей, що займаються різними видами господарської діяльності.

Цікаво, що організація хімічних молекул полягає в тому, що в ній зникає будь-яка відокремленість частин. Ціле тут не просто сукупність частин, а скоріше сукупність відношень між частинами. Всі зв'язки між молекулами стають спільними, і всі частини поєднуються єдиним спільним зв'язком, яка в багатьох відношеннях виявляє властивості окремих частин.

Суть межі можна проілюструвати й думкою М. М. Бахтіна, який вважав, що людина ніколи не співпадає з собою, а істинне життя особистості здійснюється як би у точці цього неспівпадіння. Як писав А. Камю, «митець виковується саме в цьому постійному мандруванні між собою та іншими, напівдорозі від краси, без якої не може обійтись, до людського суспільства, з якого не в силах вирватися» [40].

На думку А. С. Карміна: «Межа має діалектичний суперечливий характер. У ній буття кінцевого об'єкта як би зіштовхується з його небуттям. Через її існування небуття кінцевого виявляється невід'ємною умовою його буття». Тобто тут буття та небуття «зіткаються», через що ми маємо «парадокси межі», які «полягають в тому, що «поблизу» межі має місце своєрідне «спотворення» кінцевого об'єкта. Визначеність об'єкта на межі його буття як би «вироджується», через що виникають труднощі в опису «граничних ситуацій». Білоруський вчений О. Й. Вейник вважає, що час як матеріальний фактор накопичується на «межі розподілу середовищ». *Сутністю межі*, як вважає езотерична філософія, є *рух*.

Велике значення у нейрофізіології мають так звані третинні зони мозку О.Р. Лурії (так звані асоціативні зони, чи зони перекриття), де вторинні зони, які реалізують специфічні функції, перетинаються і де втрачається модальна специфічність. Саме третинні зони забезпечують відчуття чуття більш вищого порядку.

Згідно з Е. Дюркгеймом, духовні (вищі) цінності й ідеї людини лежать між суб'єктом і об'єктом.

Тут можна говорити про феномен *соціального*. Р. Парк (1928 р.) вперше визначив маргінальність як стан індивідів, що перебувають на межі двох різних конфліктуючих укладів, способів життя, культур, рас. Маргінальність тут може розумітися не лише як соціальний феномен, але й феномен науковий – як джерело руху до нового, коли можна зазначити, що «Абсолютна більшість нового, геніального, відкритого в науці та технології, культурі тощо, спочатку виглядала як єресь, як щось незвичне, ненормальне, відхилене, тобто маргінальне» [43, с. 177–178].

Г. В. Ф. Гегель писав, що кінцевість в тому і полягає, що дещо має межу, тобто в тому, що тут покладено його небуття, бо тут це дещо закінчується, отже, що воно завдяки цьому співвідноситься з чимось іншим. Тобто у визначеності і кінцевості полягає умова небуття, що дозволяє речам співвідноситись одна з одною. «Межа має діалектичний суперечливий характер. У ній буття кінцевого об'єкта як би зіштовхується з його небуттям. Завдяки її існуванню небуття кінцевого виявляється невід'ємною умовою її буття. Тут буття стикається з небуттям, завдяки чому ми маємо парадокси межі, які полягають в тому, що «поблизу» її має місце своєрідне «спотворення» кінцевого об'єкта.

Визначеність об'єкта на межі його буття як би «вироджується», в силу чого виникають труднощі у опису «граничних ситуацій». Тут можна говорити і про межу, що актуалізується в процесі розвитку здібності мислення. Як писав О. І. Герцен, перш ніж мислення перейшло від чуттєвих і сущих визначень безумовного до визначень абстраговано-логічних, воно природним чином мало спробувати виразити безумовне проміжним моментом, знайти істину між крайнощами сущого і абстрагованого.

Гранична ситуація як парадоксальна сутність фіксується в контексті поняття «еволюційної середини», чи «перехідної сходинки» від одної якості до іншої, яку Аристотель, Г. Гегель та інші філософи називали «середнім терміном» по відношенню до понять, що фіксують витоковий та завершальний якісний стан об'єкта, розвиток якого аналізується. У філософській літературі відношення таких «напівпротилежностей» називають контрмедіальним на відміну від контрарного відношення, яке відображає «повну» полярну симетричну протилежність речей та процесів (наприклад, рух та спокій, світло та темрява), та на відміну від контрадикторного (темне-нетемне, тобто не несвітле). Спроба аналізу цього рівноважного, міжякісного ступеню процесу розвитку міститься в гегелівській діалектиці. Він розглядав стан індиференції, рівноваги протилежностей як ключову умову, «пусковий» момент переходу буття в сутність; цей стан Г. Гегель визначає як «форма безформеного».

Межа тут має парадоксальний зміст через те, що в ній минуле трансформується у майбутнє, тобто тут об'єкта, що змінюється в результаті розвитку, вже немає як старого, і ще немає як нового. Тут маємо ***парадокс розвитку (виникнення,*** **або** ***телеологічний парадокс)***, який полягає в тому, що якщо щось нове (у нашому випадку – «Я») виникає зі старого, то воно вже повинно утримуватися в ньому в потенційно-можливому, віртуальному стані і, тому, не є «радикально» новим у повному змісті цього слова. У К. Маркса даний парадокс виявляється в тому, що капітал виникає в обігу й одночасно не в ньому. У Ч. Дарвіна новий вид виникає зі старого й одночасно не з нього.

Явище «перехідної сходинки» є актуальним в теорії антропосіогенезу. Граничні явища знаходять свої відображення і в тому, що біологічні об'єкти постають як складні системи, де граничні процеси на мембранах, і зокрема міжфазні явища відіграють вирішальну роль.

Не лише структурний, але й динамічний аспект Всесвіту виявляє тріадичне членування явищ і речей, коли схеми «внутрішнє – межа – зовнішнє», та «тезис – антитезис – синтез» («тотожність – відмінність – протилежність») виявляються методологічно ізоморфними. Один із важливих підходів до розгляду духовності у максимально широкому когнітивному контексті є її аналіз з позиції ***концепції універсальної парадигми розвитку***, що розробляється нами. *Цілісність* тут з одного боку – початковий етап розвитку, зміни будь-якої сутності, яка конституює процес дихотомічного розщеплення цілого на протилежності. З іншого боку, до цілого дані протилежності повертаються, взаємно знищуючись в результаті взаємодії. Ціле також незмінно присутнє в процесі взаємодії протилежностей: воно опосередковує цю взаємодію й виступає «нейтральним», «ідеальним» початком взаємодіючих протилежностей, який постає інтегральною й іманентною якістю цілого, що сугубо специфічно характеризує предмет і в той же час с внутрішньою основою для всіх його боків (частин).

Тут цілісність як парадоксальна категорія, як нейтральність, як «ніщо», виявляє погоджувальну функцію. Релігійно-міфологічна свідомість проводить думку, що все суще створено Богом з «нічого», із «невидимого» шляхом розщеплення (дихотомічного розділення) його на світло та темряву, тобто на дещо негативне та позитивне, чоловіче та жіноче... Це приводить до суттєвого стану створення світу. Врешті-решт протилежності

взаємно компенсуються і відновлюють стан початкової єдності, як у Ф. Капра, «блудний син» повертається в «батьківське лоно», а людина, як вказував Лао-цзи, починає сполучати в одній особі протилежності: «пізнає мужнє і все ж залишається жіночим». У сучасній філософії, антропології, психології процес еволюції живих форм також розуміється як явище розщеплення фундаментальної симетрії організмів та середовищ, як перехід від простого до складного в результаті «біологічного вибуху». Можна говорити й про нові геологічні теорії, які концептують розвиток планет з вакуумного зародка шляхом перетворення поля на речовину, а також про «мозковий вибух», через який долається «мозковий Рубікон». А мова походить у результаті «великого лінгвістичного», чи «семіотичного вибуху».

Сучасна *космологія* інтерпретує процес народження Всесвіту приблизно в такій само формі, коли стверджує, що він виник унаслідок «вибуху» із симетричної «праречовини» (фундаментальної вакуумної симетрії, сингулярного стану матерії тощо) шляхом її розщеплення на речовинну та складові. Як вважає Г. І. Наан, народження Всесвіту є процесом розщеплення «ніщо» на «дещо» та «антидещо» (надлишкову та дефіцитну сутності, «плюс» та «мінус»), що призводить до актуалізації всіх відомих фізичних.

Цілісність у межах релігійної свідомості – це Вища Реальність, Абсолют, Бог (як гарант цілокупності буття, його життєвості), Брахман індуського і ведичного канону. Він трактується як тотожність матеріального та ідеального, початок, з якого через поділ на дві протилежності виникає матеріальне та ідеальне і в якому ці протилежності примирюються, коли закони, яким підпорядковується світ, виявляються виходячими з єдиного джерела, а все, що складає єдність, гармонію, повинно бути пов’язаним єдиною сутністю, від якої все залежить.

Можна говорити про єдність Брахмана та Атмана, абсолютного та відносного (діалектичні відношення між Брахманом та Атманом виявляються у положенні Гегеля про стосунки між категоріями єдиного та множинного, коли світ у собі є єдністю, чи цілим, а світ явищ – це світ багатоманітності, чи світ частин; ці два аспекти одночасно тотожні і протилежні один). У буддизмі цілісність втілено в понятті пустоти, дхарми, нірвани; в даосизмі – це Дао, сутність, що інтегрує протилежні тенденції розвитку людини та світу. Дао можна співвіднести з принципом «все у всьому», який сформулював ще давньогрецький філософ Анаксагор, і який відображений у біблейському сподіванні «да буде Бог усе у всьому» [3].

Принцип «все у всьому» знаходить відображення у спостереженні, що «чим елементарнішим є структурний рівень живої матерії, тим протилежний рівень, що рефлексує в ньому, виявляється вищим (атом — біосфера)» (як у Югая):

клітина------індивід
молекула----------.вид
атом----------.біосфера (біоценоз)

Цей принцип можна зіставити з монадами (самодостатніми сутностями, що являють собою цілий світ, не взаємодіють одна з одною, а лише відображаються одна в одній), з надкосмічним та метакосмічним Вакуумом (реальність якого відповідає ведичному поняттю «акаша»), Універсальним Розумом (як його бачить трансперсональна психологія), з «максимумом» Н. Кузанського, з принципом «ядерної демократії» М. А. Маркова (кожна елементарна частка складається з усіх елементарних часток), з алейроном Анакси-мандра, з нескінченною душею світобудови, за Дж. Бруно, яка є «дійсністю всього і можливістю всього», «вся у всьому». Це й ведичне та теософське уявлення про потой-

біччя – девахан, де людина перебуває у напівсні, а монада людини тут має один стан свідомості, у якому не виникає контрасту між сном та бадьорістю. Можна говорити й про розуміння монади Платоном. Його монада означала не лише одиницю чи математичну точку відправлення, але й первісний єдиний принцип всього сутнісного, незбагненну єдність, з якого все випливає в невимовленій еманації, і до якого все прямує зворотним чином, завершуючи таємне коло буття та формуючи містичну Повноту.

Цілісність можна визначити як субстанцію, як «інтегральну й іманентну якість цілого, яке суто специфічно характеризує предмет і в той же час є внутрішньою основою для всіх його боків (частин)» (див. Югай). Ціле можна вважати й коаліцією як способом організації елементів, що при їх поєднанні «спроможні здійснити те, що кожний окремий елемент ніколи не зміг би досягнути»; коаліція при цьому підпорядковується правилу нелінійного нададдативного складання і може бути співвіднесена з негативною ентропією, з гіпотетичним «резервуаром антиентропії», який усуває термодинамічний парадокс.

Це й поняття «внутрішньої предетермінації», явище «преадаптації» (що відображає факт існування в організмів ще не реалізованої готовності пристосовуватися до майбутнього), «випереджене відбиття», «акцептор дії» П. К. Анохіна, «образ погрібного майбутнього» М. А. Берштейна, «схема» П. Фреса і С. Московічі, біологічне (мітогенетичне) поле, явище, «антиципація», «преперцепція», «об’єкт-гіпотеза», «преконцепція», цілісна (циклічна) причинність віталістів та неовіталістів та ін., що характеризується парадоксальним змістом і що принципово не може бути осягнене людиною, яка виходить з традиційних лінійнопричинних поглядів на розвиток матеріальних форм.

Це й коло, оскільки, «найбільш досконала... форма руху повинна бути коловою; тобто він має виходити від центру до периферії, від периферії до центру. Це й мотив (як психологічна категорія, суб’єктивна цінність поведінки, що інтегрує в єдине ціле оціночне ставлення людини з приводу всіх обставин її діяльності); це й креативність, одна з рис якої полягає в здатності людини тривалий час утримувати складний, неупорядкований стан об’єкта мислення, суперечливі тенденції без спроб спрощувати їх, нав’язати їм свою логіку. Це й особистість як «надчуттєва» якість, згідно з А. Н. Леонтьєвим, а також «муки матерії» Якоба Беме, що виражають, подібно до «життєвого пориву» А. Бергсона, спрямованість матерії до руху.

Це й «космічна свідомість», яку мусульмани називають «Вищою Тотожністю», а також метафізичне поняття «бінер» як «система двох факторів», «Вогнелогос» Геракліта, «Нус» Анаксагора, феномен «буття в проміжку» як і «свідомості проміжку» (розщеплення смислового спектру людини, коли виявляється незводимість біблейського та античного, античного та середньовічного один до одного, «вичерпання» єдиної драбини прогресивного сходу світової цивілізації) В. С. Біблера. Це й ефект «специфічної енергії чуттів», що був відкритий І. Мюллером, принцип аналогії, «спектр-гамма», стан екстазу, гіпнотичного трансу, емоція, що має синтезуючу функцію (В. Вундт): в емоціях гносеологічна протилежність суб’єктивного й об’єктивного зникає, суб’єкт та об’єкт переживаються як дещо єдине. Це й емпатія (як і емоційно-психічне зараження, що впливає особливо сильно на осіб, які знаходяться у стані підвищеного емоційного збудження), синестезія (як міжчуттєва асоціація, в контексті якої одночасно беруть участь знання, уявлення, воля, досвід життя та розум). Це й образ – специфічна трансформація знакової матерії в цілісність, що відчувається смисловим і пластичним чином, образ, що як гранична сутність «мерехтить» при переміщенні з грані предметності на грань знаковості.

Це й принцип «центр усюди, периферія – ніде». Це й катарсис (де знімаються афективні протиріччя, через що забезпечується реалізація функцій регуляції взаємовідносин особистості та середовища, суспільства), парадокс як вираження Істини, як єдність суперечливих понять та явищ (як писав К. Маркс, «наукові істини завжди парадоксальні». В мистецтві це «внутрішній контрапункт» (явище, коли твір живопису, що існує як дещо цілісне, містить у собі різні контрасти, коли, наприклад, зовнішній вид єгипетських пірамід не суперечить відчуттю вагомості); це й «культурген» як фундаментальна одиниця культури, а також «осьовий час» (переломна епоха, що покладає початок новому ступеню в розвиткові суспільства) А. Вебера.

Це й модель, як система, дослідження якої дає «засоби для отримання інформації про іншу систему»; це й символ як «всезагальний еквівалент», представник класу об'єктів, а також любов як добровільний союз людини з іншою людиною на основі збереження власної особистості, коли любов випливає з прагнення перебороти відокремленість та веде до єдності «Я» та «не–Я»; це й спонтанність як єдність активності та пасивності, через яку людина постає єдиною зі світом, цілісною самодетермінованою, самодостатньою сутністю. Це й мантра як єдність думки, слова та дії (жесту), а також Єдине Платона, семантичний вакуум В. В. Налімова, (у світлі якого картина семантичного Світу є суто геометричним явищем, а «будь-який текст починає поставати перед нами як збурений (тобто різномасштабний) стан семантично насиченого простору», при цьому сенси існують як сутності, що розміщуються по лінійному континууму Кантора), трансцендентальна свідомість як безособова спонтанність Ж.-П. Сартра, мова як «центральна точка, де «Я» та світ зустрічаються, чи, скоріше, виявляють витокову єдність», творчість «як найбільш універсальна з універсальних сутностей, що характеризує кінцеву природу фактів», творчість як відкритість, умова для «операціональної інтеграції», як «бісоціація» (термін А. Кестлера) – сполучення того, що ніколи не було сполучене через вибух двох цілісностей та формування з них нової цілісності. Творчість при цьому може розумітися міфологічною свідомістю як креативна «божественна» гра, у процесі якої виникає світ. При цьому така гра як спонтанний процес характеризується свободою від заданої мети, що виявляється вище ніж полярність «добра та зла».

Це й буддистське розуміння «реальності як абсолютності», яка перебуває «в самій собі, сама по собі, для себе та через себе». Це й ритм як універсальна властивість живих систем, що виявляє закон хвилястого адаптивного процесу.

Це й плерома (термін ортодоксальної та особливо єретичної християнської містики), який позначає чи деяку сутність у її незменшуваному об'ємі, без шкоди та нестачі, чи деяку множинну єдність духовних сутностей, що створюють внутрішньо самодостатню цілокупність.

Це й особистість як центр духовних актів, як центр свідомості, який, згідно М. Шелера, сам не може бути усвідомленим; це й міф як прояв космічної свідомості. Метою міфу є створення логічної моделі для поборення якогось протиріччя, «при цьому логічний інструмент поєднання фундаментальне протилежних боків полягає в тому, що вводиться посередник *(медіатор)*, який і виконує роль з'єднувача протилежностей. При цьому цей посередник наділяється двоїстим характером... що дозволяє йому здійснити медіацію».

Це також світове дерево, де людина постає як мікрокосм, що пов'язаний з макрокосмом, — це й ідеальне (безентропійне) тіло В. Нернста, що можливе лише при температурі абсолютного нуля; це й ідея «прихованої гармонії» протилежностей Геракліта, алейрон Анаксімандра, «окреме явище, що несе» Е. Вокера, в сфері котрого реалізуються всі психофізіологічні феномени людини. Це й гомункулус, який в сучасних кон-

цепціях функціонування мозку постає як остання інстанція, що відповідна за сприйняття нейрофізіологічних процесів та здійснює їх керівництво. Це також «підсвідома духовність», чи «самосвідомість екзистенції», згідно з Ф. Франклом, яка повинна розгортатися у вищому вимірі відносно витокової точки пізнання. Це й «піковий досвід» («peak experience») як вища точка життєдіяльності людини, згідно з А. Маслоу.

Це й прекрасне як його розуміє сюрреалізм, де воно, за І. Голлом, постає у якості сутності, що зближує віддалені елементи реальності найбільш прямим і швидким способом.

Це й «надсвідомість», концепція якої поширюється у працях психологів, представників медицини, мистецтва Це також гештальтсоціологічний «тотальний соціальний феномен» Ж. Гурвича, що виражає цілісний характер будь-якого соціального утворення. Це й «моральний закон», подібно до кантівського імператива. Це також поняття «космосу», що вживається багатьма мислителями в різних аспектах – у Платона у формі ідеї «прихованого знання» та Логосу; у Р. Декарта, І. Канта, Д. Локка, Г. Лейбніца, Л. Фейєрбаха, О. Конта, Е. Дюркгейма та ін. у вигляді таких категорій, як «чудесне», «таємне», «стихійне» в людині та суспільстві. Це також і «космос природної каузальності» М. Вебера. Це й «комунікативна компетенція» Н. Хомского, «породжуючий план», що несе інформацію про об’єкти світу, а також «трансцендентальна схема» І. Канта. Це й фактор розуміння в герменевтиці у вигляді принципу «попередньо встановленої гармонії» між суб’єктом та об’єктом (В. Гумбольдт, Е. Шпрангер, В. Дільтей), у вигляді чогось «третього», що обіймає суб’єкт та об’єкт пізнання. Це й «смислове поле як система значень» А. Н. Леонтьєва, «життєвий простір» К. Левіт, «гедонічний простір» В. Вундта.

Це й «енергетичне поле часу» Н. О. Козирєва, яке не розповсюджується як хвилі світла, а знаходиться відразу всюди. Це й свідомість у контексті мислівних операцій, які, як писав Ж. Піажє, розгортаються у напрямку досягнення деякого «врівноваженого стану». Це й «ніщо» як його розуміє філософія екзистенціалізму (М. Хайдеггер пише, що автентичне буття полягає в переборенні будь-яких форм предметно-сутнісного, в переборенні будь-яких границь. Ж. П. Сартр ототожнює «ніщо» з волею, а Г. Марсель – із таємницею, «несубстанційним абсолютом»). Це й дхарма – ключове поняття буддистської культури, яке подібне до поняття долі. Л. Е. Мялль визначив дхарму як текст, що породжує при його читанні нові тексти; кожний акт читання дхарми є миттєвим власним вибором свого і для себе сенсу з нескінченного розмаїття сенсів; це миттєво змінює передуючий стан свідомості людини, визначаючи її подальшу долю (Шрейдер); у цьому розумінні дхармічний текст має бути «порожнім» і ця порожнеча, з одного боку, співвідноситься з поняттям буддистської мудрості, яка «бачить через порожнечу», «має бути порожньою» і пізнає стан порожнечі як чинник звільнення; з іншого боку, порожнеча тут подібна до фізичного вакууму, який містить у собі нескінченну кількість віртуальних часток, що несуть в ланцюгах своїх «мерехтливих переходів» нескінченні потенції останнього; цікаво, що в буддистській філософії порожнеча та нескінченність виражаються через один термін – «шуньята». Треба сказати й те, що вакуумний стан, як вчить фізика, не є порожнечею в звичайному розумінні цього слова, а навпаки, характеризується тим, що має нульову ентропію і містить частки всіляких видів матерії в їх віртуальній формі, що не пов’язана ані з простором, ані з часом. Це й теленейтральне поле, що пояснює псі-явища.

Це й установка (безсвідоме) як проміжна сутність між психікою та зовнішньо-психічною, «транспсихічною» реальністю. У логіці принцип цілісності відбивається у так званій парадоксальній логіці, яка об’єднує класичну двозначну і діалектичну тризначну (багатозначну) логіки. В межах філософії цілісність постає як третій нейтраль-

ний елемент парних філософських категорій, такої, наприклад, як єдине та множинне, протиріччя між котрими, як вважав О. Ф. Лосев, знімається в категорії цілого. У плані каузальної феноменології цілісне є єдністю двох протилежних причинних факторів, відображених у принципах класичного лінійного детермінізму та циклопричинності. Парадоксальна сутність цілого відображається й у явищі «непричинних» синхронічних зв'язків, які, як зазначалося, аналізуються у працях К. Юнга, В. Паулі, П. Девіс, М. О. Козирєва та ін.. Це явище розглядається в праці К. Юнга «Синхронність та людська доля» (1955 р.), де автор розмірковує про де-який процес, що перетинає простір-час та упорядковує події таким чином, щоб факти психічної та фізичної реальностей «набули паралельного значення». П. Креммер у праці «Закон послідовностей» (1919 р.) доводить: послідовності повсюдні. Про це ж пише Дж. Д'юї в праці «Цикли: таємні сили, що породжують події» (1971 р.). У праці «Феномени чудес» зустрічається багато прикладів повторення та узгодження подій, що відносяться до різних феноменологічних рядів реальності.

Це також і парадокс Ейнштейна-Подольського-Розена, суть якого полягає в тому, що частини складного ядра, що розлітаються в різні боки, миттєво одержують інформацію один про інший. Це явище знаходить своє висвітлення і в реальності непричинного імплікативного узгодження квантових процесів. У теорії пізнання ціле відбивається в понятті Істини, яка виражає єдність того, хто пізнає, і того, що пізнається. Саме у сфері парадоксальної сутності цілого пролягає межа між синтетичним та аналітичним знанням. Саме тут виявляється феномен «знання до пізнання». Ціле є принципово новим об'єктом науки, очевидність якого, за словами В. С. Біблера, «лізе з усіх щілин позитивного знання».

У комп'ютерних технологіях це рекурсія (принцип організації складних систем, коли базові перетворювачі можуть створювати власні копії); це й «самопосилаюча космогонія» Дж. Уілера та К. Паттона (яка передбачає поєднання змісту, який надається Всесвіту, та змісту, який надається людині як частині Всесвіту). Це й матерія (що «в усіх своїх перетвореннях залишається вічно тією самою, коли жодний з її атрибутів ніколи не може бути втраченим», — як у К. Маркса. У фізиці, окрім фізичного вакууму, це нейтріно (частка, яка не має ні маси спокою, ані заряду і якій притаманний лише спін — «обертання»); це й «сутінкове мислення» О. В. Вознюка.

Це також принципи оптимальності (чи екстремальності) у науковій теорії, такі як принцип найменшої дії у механіці (авторами якого були У. Гамільтон, Ж. Деламбр, І. Ейлер та інші), принцип найскорішого шляху П. Ферма у геометричній оптиці, принцип економії енергії у біології. Це й принцип «економії мислення» Е. Маха, принцип «найменшого зусилля» Дж. Ціпфа, принцип оптимальної конструкції організмів Н. П. Рашевського, принцип єдності конструкції організм і в та їх поведінки, принцип максимуму інформації Г. А. Голіцина та В. М. Петрова, теорія екстремального керівництва, основу якої складають лінійне програмування (Л. В. Канторович), динамічне програмування (Р. Беллман), принцип максимуму (Л. С. Понтрягін).

Це і сутність, яка, подібно до «слова» М. О. Лосського, «стоїть посередині між вченням про буття та вченням про поняття». Це й «спектр Свідомості» К. Уілбера (в основі чого «лежить уявлення про особистість як багаторівневу маніфестацію, чи прояв єдиної Свідомості, що аналогічна тій, яка має місце в фізиці, коли електромагнітний спектр розглядається як багаточастотний прояв єдиної за своєю природою електромагнітної хвилі», а також перший рівень цього спектру – Mind – глибинна свідомість людини, тотожна абсолютній та граничній реальності Універсуму, яку називають різним чином (Брахман, Атман, Дао, Дхармакая, Аллах, Бог, Нірвана, Христос, Татхагатагарбха...).

Це й буддиський принцип «онтологічної рівноцінності», згідно з яким світ розуміється як Універсум, а порожнеча («Я» людини складається з послідовних моментів внутрішньої напруги; коли ці моменти розчинені, «Я» зникає, тоді існує щира порожнеча) виявляється структурно невідділеною від буття. Це й «космічне середовище життя» К. Бернара, яке співвідноситься з «слабкими екологічними зв'язками», які вважаються тим, що сполучає живу та неживу матерію. Це й «принцип Маха» (що стосується зв'язку локальних і космічних процесів в Універсумі, також як і екстатичний стан осяяння, який К. А. Кедров називає «виверненням навиворіт». Це Єдине як «апофатична безодня надсущносного абсолютного початку» у Діонісія Ареопагіта; це також «вогняний океан» космічного Універсуму в плані індо-тибецької системи психокосмічного сходження, який сучасна наука визначає як тетраду чотирьох фундаментальних взаємодій. Це і «Цілокупне Буття-Космос», за С. С. Хоружим, що співвідноситься з такими поняттями сучасних фізиків, як «реальність неймовірного» та ін.. Р. Джан і Б. Данн називають її «граничними явищами реальності».

Це і поняття соборності, що виражає стан цілісності, де всі частини зберігають своє безумовне значення, а також «Невідома Безпричинна Причина» світу як найдавніша догма окультизму. Це й Пралайя індуїстського канону (своєрідна точка біфуркації на еволюційному континуумі буття), де світ постає як потенційно-можлива, згорнута, непроявлена сутність. Це й ефект «збудженого синтезу», при якому спостерігається мобілізація всіх сил організму, що призводить до самопоновлення тканин організму. Це й доля Геракліта, яка є Логосом, що «створює існуюче з протилежних прагнень». Це й «феноменологічна редукція» Е. Гуссерля, яка дозволяє особистості подолати об'єктивний час та досягти «чистого феномена», що має багато спільного зі станом самадхі (станом «чистого існування»).

В естетиці – це краса (як принцип синергетичного узгодження частин цілого, що відображається у принципах побудови цілісного системного знання, яке кристалізується за правилами простоти, краси та гармонії). В аксіології це благо як принцип гармонії прагнень окремої людини та всього суспільства, мікро- та макрокосму. В космології це «праречовина», сингулярний стан матерії, фізичний вакуум як початкові етапи розвитку Всесвіту, що принципово не можуть бути визначеними. В математиці – це найважливіше число – нуль – як межа між позитивними та негативними числами. В політології – це центристи – політичні сили, які об'єднують інтереси лівих та правих. У соціології цілісність постає як деяка незбагненна «внутрішня структура історичної дійсності», подібно до «слабких екологічних зв'язків», за В. П. Казначеєвим, які поєднують всі організми нашої планети в цілісний моноліт життя, подібно до біологічного поля А. Г. Гурвіча (біоплазми), яке зараз інтерпретується як квантове явище.

Це і сутність Аристотеля, що, як він писав у «Метафізиці», лежить в основі (це матерія), крім того, вона є поняттям і формою, а також те, що складається з поняття та форми.

Це і свідомість як вища форма психічного відбитка, за К. К. Платоновим, інтегрує всі попередні його форми (фізичний, хімічний, етологічний, тобто інстинктивний, індивідуальне і суспільне) з урахуванням саморефлексії, що організує поведінку.

Це й ентелехія Аристотеля, а також ентелехія, як її розуміє Г. Дріш (нелокалізована у просторі-часі, цілісна і неподільна проста сутність, що містить у собі потенції різноманітних маніфестацій, подібно до категорії «голографічного універсуму»). Це й поняття «домінанти», «емерджeнти», «організатора» (як чинника цілісності в біології) К. Уоддингтона, а також «елементарне психічне явище» Й. П. Павлова, яке, на його думку, може вважатися одночасно чисто психічним і чисто фізіологічним явищем; це й поняття «тіньової системи» в біології, яка (система) виступає у вигляді деякої матриці

розвитку, на яку як би штампується все вище. Це й принцип «універсальної поліфункціональності органів» Плате, а також принцип «вписаності» живого у фундаментальні закони неорганічного світу; креол (поняття, що використовується в теорії морфогенезу та органогенезу як визначення фактора цілісності, що спрямовує процес індивідуального розвитку), «формуюча причинність» Р. Шелдрейка (на рівні езотерики формуюча причинність тут співвідноситься з «астральним тілом» як посередником між фізичним та ментальним аспектами людини, при цьому астральне тіло розуміється як «матриця», за схемою якої створюється фізичне), Всесвіт як холомний Універсум, за Д. Бомом, та К. Прібрамом. Це й «дуплекс-сфера» І. П. Шмельова, «інформаційна модель» В. М. Пушкіна, ноосфера В. І. Вернадського (чи пнемвосфера П. О. Флоренського, або «нуль-простір Козирєва»), «точка збірки» К. Кастанеди, чи «генеруючий центр» О. Ф. Бугаєва, «механізм збірки» Н. Н. Мойсеєва, «точка-координатор» І. Н. Калінаускаса, воля А. Шопенгауера (світова воля – це «ядро, оболонкою якого постає природа»), оргонна енергія В. Райха, лібідо З. Фрейда, спонтанність Дж. Морено, трансцендентальна точка П. Асмуса (у якій характер звільняється від влади мотиву), екзистенція, що є принципово необ’єктивованою сутністю (яка близька до ведичного вчення про мікро- та макрокосм, Брахман та Атман, які принципово неможливо об’єктивувати), «нейтральний елемент» Б. Рассела (в межах якого стирається грань між матеріальним та духовним), «одвічний Х» Г. Гюнтера, «точка Омега» Тейяра де Шардена, «супраменталізоване» людство, згідно з Ауробірдо, універсальне психоінформаційне поле Всесвіту (пор. з «хроніками акаші» орієнтальної філософії), за Д. В. Кандибою, «семантичний простір», «семантичний вакуум» за В. В. Налімовим, «семантичні інваріанти», «універсальний природний цикл» В. А. Шевченка, «перцептивні універсали», «пасіонарність» Л. М. Гумільова, «життєвий порив» А. Бергсона, «природжені ідеї» (Р. Декарт), «космічне безсвідоме» (С. Судзуки), «бессвідоме як мова Іншого» (Ж. Лакан), «космічна свідомість» (Е. Фромм), «колективні уявлення» (Е. Дюркгейм, Л. Леві-Брюль), «безсвідомі структури» (К. Леві-Стросс, М. Фуко). Це й поняття «еталонного стану» С. Д. Верещагіна, в якому людині подобається абсолютно все, коли вона почуває себе відмінно тощо. Г. Гюнтер та А. Блом висунули ідею так званої «трьохзначної метафізики», яка орієнтується на проміжну реальність між духом та матерією. Це й каббалистський ор (єдине джерело насолоди людини) та клі (все розмаїття бажань людей, тобто єдиний принцип всіх бажань).

Тут можна згадати алейрон Анаксімандра, що є «і єдине першоджерело речей, і всезагальний світовий порядок, і саморухаючий початок, і саморегулюючий процес народження і загибелі речей». Ця ідея більш чітко виражена Гераклітом, у якого «вічно живий» вогонь є одночасно і матерією, і рухомою силою, і всезагальним логосом (порядком, мірою, оновлюючою гармонією) світу і активним першопочатком – саморухаючимся і саморегулюючимся процесом «мірами» спалахуючого і «мірами» згасаючого вогню». Це й Фохат (чи Парафохат) – синтез всіх проявлених сил у Природі, за теософською доктриною. Це й бардо – проміжна стадія між буттям та небуттям у Ламаїзмі.

Це юнгівській архетип, колективне безсвідоме, у межах якого фізична і психічна реальності узгоджуються (як і «космічне безсвідоме», до якого людина проникає через «інфрафізичні поривання психіки»; це й Єдність «цивілізації любові» та «цивілізації знання», союз «меча та хризантеми» (Р. Бенедикт); це й біосферна константа В.І. Вернадського, квінтесенція (п’ятий синтезуючий елемент древніх, як і п’ятий, поки що гіпотетичний, синтезуючий тип фундаментальної фізичної взаємодії), «космічна симпатія» давньогрецьких філософів, панацея Парацельса, алхімічний філософський камінь,

«надсистемний початок» М. О. Лосського, Логос (як вищий смисл та творчий початок Всесвіту), а також ціле, як його розуміє В. С. Соловйов («істинна чи позитивна всеєдність», де «єдине існує не за рахунок всіх, уражаючи їх, а на користь всіх... істинна єдність зберігає та посилює» елементи, які в нього входять, «здійснюється в них як повнота буття»).

Тут можна говорити і про центральний принцип системи соціокультури – у Платона це ідеї, у Аристотеля – значення, для Ф. Бекона – це експеримент, для Дарвіна – природній добір, для П. О. Сорокіна – цінність.

Це такі симетричні понятійні категорії, як «хвиля-частка», «простір-час», «кварк-глюон», «речовина-поле», «детерміністична стохастичность» і т.д. У гуманітаристиці — це платонівський «фармакон» (тобто «отрута-ліки»), у Маларме – «аймен» («займаність-незайманість») у Руссо – «заміщення-доповнення», у російських символістів – «андрогін» («юнак-діва») і ін. Треба пояснити, що заміна асиметричної лінгвістичної дескрипції відповідною їй симетричною опозицією називається «деконструкцією».

Тут можна говорити і про свідомість людини, що поєднує протилежності і є цілісно-інтегративною сутністю. Як відмічав Е. Шредінгер, Свідомість ніколи не переживається як множинність, а завжди тільки як єдине, а те, що уявляється множинністю, є лише рядом різних аспектів єдиного, який створює нам ілюзія (індійська Майя). Можна говорити в цілому про процеси мислення, яке, як «термодинамічна безкоштовна сутність» (в рамках другого початку термодинаміки) виявляє абсолютний нуль. Третій початок термодинаміки, що приходить на зміну другому початку, базується на теоремі Нернста-Планка, яка вказує, що при температурі абсолютного нуля ентропія дорівнює нулю, тому безентропійне мислення має функціонувати у «радіусі» абсолютного нуля. Цікаво, що Л. Г. Догмаш висловлював здогадки про деяку аналогію у якостях вакуумного стану квантового поля і так званого стану чистої свідомості.

Це й «нуль-перехід» як «автентична мотивація буття». Істина в контексті концепції когерентності (коли Істина та дійсність виявляються одним й тим самим), що лежить в основі сучасного методу структурного аналізу (К. Леві-Строс, М. Фуко, Ж. Лакан, Ж. Піаже, Н. Мулуд). Істина як цілісність, тотальність (ця ідея Істини втілюється в працях сучасного структурного аналізу – К. Леві-Стросс, М. Фужо, Ж. Лакан, Ж. Піаже, Н. Мулуд). Тут Істина може розумітися як й когерентність, зв’язаність, коли Істина та дійсність виявляються одним і тим самим (ідея тотожності Істини та дійсності). Тут Істину, за А. Тарським, можна розуміти в межах концепції когерентності й як таку тотальність, де виявляється повна внутрішня узгодженість всіх висловів тої чи іншої логічної системи. Істина тут може розумітися, згідно з П. О. Флоренським, як одночасно розумна реальність та реальна розумність, кінцева нескінченність та нескінченна кінцевість, єдність та множинність.

Це й Абсолют, де, як пише Р. Тагор, сполучені ідея та форма, внутрішнє та зовнішнє, нескінченне стає кінцевим, не втрачаючи своєї нескінченності. Якщо цей зв’язок знищити, то речі стануть нереальними. Це й «третій елемент» між двома протилежностями, який їх нейтралізує, здійснюючи взаємний перехід дуальних початків.

Це й Агні, вогонь, що в системі езотеричного знання є «універсальним агентом» і «субстанцією речей». Тут вогонь можна порівняти з квантово-фотонним підґрунтям Всесвіту.

Це й доброчинність, за Аристотелем, як дещо середнє між дефіцитом та надлишком, що прямо співвідноситься із серединним шляхом буддизму.

Це принцип цілісного процесу пізнання В. Дільтея, який стверджував, що людина включається в пізнання світу як цілісна істота, використовуючи всі сили свого організ-

му. А. Бергсон вважав, що світова реальність, включаючи людське мислення, є неперервним потоком, єдиним процесом. Це й протометафізичний початок, «остання підстава буття» – «Витокове» А. Уайтхеда, що є «креативністю», фактором переходу множинного в єдине; це й функція як дещо середнє між зв'язком та відношенням, а також «нескінченний умовивід» (при якому засновок не потребує зовнішніх передумов, а навпаки, в самому наслідкові одержує своє подальше обґрунтування) С. Б. Церетелі. Це й логічний «середній термін», тобто опосередкування, яке, вважав Гегель, є «нервом доведення» і яке Гегель визначав як «рівність себе самому, що знаходиться у русі».

Це – «дипластія, притаманне лише людині ототожнення двох елементів, які одночасно абсолютно виключають один одного». На мові фізіології вищої нервової діяльності, це затягнута, стабілізована ситуація «збою» двох протилежних нервових процесів... Дипластія – єдина адекватна форма сугестивного подразника центральної нервової системи: не треба навіювати людині ту дію чи уяву, яка породжує її власні чуття та імпульси, але, більш того, щоб на деякій час паралізувати останні, навіюючий фактор має лежати поза нормами та механізмами першої сигнальної системи... Дипластія під кутом зору фізіологічним процесів – це емоція, під кутом зору логіки – це абсурд» (за Поршневим).

Це й аксіома як єдність чуттєвого та теоретичного, а також Істина як її розуміє Платон (він говорить, що Істина досягається, коли осягається не конкретний предмет чи мінлива подія, а сутність, що знаходиться у спокою; таким же чином і істинна любов – це любов не до тіла, чогось мінливого, а душі – дещо постійного). Це й «чисте буття» Гегеля (яке він вважав основою всього, рівним самому собі і тому називав «ніщо», як і стан «чистої свідомості», який Л. Г. Домаш вважав аналогічним вакуумному стану квантового поля. Це також нейтральна система координат, так звана фонова мова У. Куайна, а також його розуміння поняття властивості, яке постає в якості «сутінкової півсутності». Це й міф «як суб'єкт-об'єктне взаєморозуміння». Це також «психічний центр» як фокус цілісності різних способів існування людини, що постулюється Ауробіндо. Тут можна говорити й про так звані «нуль-прилади», які показують не абсолютну величину якогось параметру, а відхилення від норми (від нуля). Можна говорити й про парадокс межі, яка поєднує сутності, які граничать одна з одною. Межа тут може розумітися як число, яке покладає межу; саме через це покладання межі з'являється природа, протяжність світу.

Це й закон «чистої потенціальності» Д. Чопра. О. П. Блаватська пише про «Первісну Субстанцію», «Живий Вогонь», «Дух Світла», порівнюючи їх з численними сутностями, такими, як «Хаос древніх, Священний Вогонь Зороастра чи Аташ-Бехрам парсийців; Вогонь Гермеса, Вогонь Св. Ельма древніх германців, Блискавка Кібели; смолоскип Аполлона, що горить; Полум'я на олтарі Пана; невгасимий Вогонь у храмі на Акрополі і в Храмі Вести; вогняне Полум'я на шоломі Плутона; виблискуючі Іскри на головних уборах Діоскуратів, на голові Горгони, на шоломі Паллади та на жезлі Меркурія; єгипетський Пта-Ра; грецький Зевс, Катайбат (хто низходить) Павзанієв; Вогняні язики дня Св. Трійці; неопалима купина Мойсея; Вогняний стовп у книзі Вихід та горящий світильник Авраама; Вічний Вогонь «Бездонної безодні»; Пари Дельфійського оракула; Зоряне Світло розенкрейцерів; Акаша індуських Адептів; Астральне Світло Еліфаса Леві; Аура нервів і Флюїд магнетизерів; Од Рейхенбаха; Психод і Ектенична сила Thury; «Психічна Сила» сержанта Кокса і атмосферичний магнетизм деяких натуралістів; гальванізм і, нарешті, електрика – все це лише різні найменування для багатьох різних проявів чи впливів тієї ж самої таємної, все проникаючої Причини, грецького Архея».

Це й фундаментальні категорії буття; якщо ми спробуємо логічно інтерпретувати такі фундаментальні категорії буття, як час, рух, простір, то зіштовхуємося з принциповим ускладненням, оскільки ці категорії є абсолютно-граничними поняттями, виробленими людством, і їх аналіз незмінне приводить до парадоксу. Наприклад, характеризуючи категорію часу, Гегель дає таке її визначення: «... він є буття, яке, існуючи, не існує і, не існуючи, існує, – він є споглядальним становленням». Можна сказати, що час перервний і неперервний одночасно, організм є собою і в той же час дещо іншим, суб'єктивними і об'єктивними, і одночасно факторним.

21.2. УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ «СЛАБКИХ СИГНАЛІВ»

Відповідно до нової нелінійної наукової парадигми пізнання світу, не тільки буття обумовлює свідомість, але й свідомість здатна зумовлювати буття, коли ідеї можуть поставати і постають матеріальною силою, виявляючи ефект слабких і надслабких сигналів, які виявляються у площині синергетичного аналізу дійсності [73].

Слід сказати, що синергетична пояснювальна модель дійсності включає фазові нестійкі стани систем, що розвиваються. Ці стани характеризуються тим, що в них системи постають відкритими впливу слабких сигналів, які мають інформаційну природу. Якщо говорити про соціальні системи, то саме до слабких інформаційних сигналів відносяться ідеологічні (ідеальні) установки, що можуть перетворюватися на потужний чинник, котрий визначає напрямок суспільного розвитку в його перехідних граничних фазах, котрі іноді називають часом невизначеності, чи періодом межичасся.

У цей період виникає багато хитких рівноваг. Це перехрестя, «розщеплення шляхів» (точки біфуркації) [72]. У цей момент вирішують не об'єктивні закони, а малі, але вчасно здійснені впливи. На той або інший шлях розвитку подій, з якого потім не звернути, може підштовхнути незначна особистість незначним зусиллям. У науку навіть увійшла метафора «ефект метелика»: метелик, змахнувши крильцем у певний момент у певному місці, може викликати ураган в іншому куточку планети.

У цей проміжок історичного розвитку соціумів зазвичай розгортається запекла боротьба ідеологічних установок (аттракторів), серед яких перемагає, як правило, найбільш радикальна, що передбачає найбільш рішучу зміну суспільних цінностей. За цих умов виразником цієї радикальної ідеологічної установки може постати зовсім нечисленна громадська організація чи суспільний рух, як це мало місце, наприклад, під час подій жовтня 1917 року, коли гору в ідеологічній боротьбі за владу одержала партія більшовиків, яка на той час за кількістю членів посідала далеко не перше місце серед інших громадських об'єднань.

Отже, у перехідні періоди розвитку соціумів велике значення мають слабкі і надслабкі сигнали, що можна проілюструвати рядками з оповідання М. В. Гоголя «Старосвітські поміщики»: «...за дивним устроєм речей, завжди незначні причини родили великі події, і, навпаки, – великі починання закінчувалися незначними наслідками. Який-небудь завойовник збирає всі сили своєї держави, воює декілька років, полководці його прославляються, і нарешті, все це закінчується придбанням клаптика землі, на якому не має місця посадити картоплю; а іноді, навпаки, два які-небудь ковбасники двох міст поб'ються між собою за дурницю, і сварка охоплює нарешті міста, потім села, а там і цілі держави».

Розглянемо природу слабких сигналів [71] та істотні механізми їх актуалізації.

На рівні психіки людини ми маємо чотири можливих відношення між стимулом (сигналом) і реакцією, що виражається в схемі чотирьох фазових станів психіки:

1) нормальна фаза, коли реакція адекватна стимулу;

2) врівноважена фаза, коли сильні та слабкі стимули викликають однакову реакцію;

3) парадоксальна фаза, коли слабкий стимул викликає сильну реакцію, а сильний – слабку;

4) ультрапарадоксальна фаза, коли позитивний стимул дає негативний ефект, а негативний – позитивний.

Можна говорити і про «нейтральну фазу», коли організм відносно глухий до будь-яких стимулів. Таким чином, можна говорити про певну генетичну послідовність психічних станів, у межах деяких з них актуальними постають саме слабкі сигнали, до яких психіка людини виявляється сенситивною.

Якщо говорити про природне середовище існування людини, то тут також знаходимо дію слабких сигналів як інтегруючого момента планетарного масштабу. В. П. Казначеєв визначив слабкі екологічні зв'язки, як інтегральний чинник еволюції людства, який виконує роль інтегратора живої речовини нашої планети.

Всесвіт в цілому також існує як інтегральне утворення завдяки чиннику слабких зв'язків, оскільки на його фундаментальному квантовому рівні (на рівні мінімальної «порції» енергії) він постає єдиним нерозчленованим комплексом, де такі моменти, як єдине та множинне, просте та складне, лінійне та континуальне не диференціюються.

Зупинимось на інтегральному характері слабких (надслабких) сигналів на рівні існування соціумів, які перебувають у стані системної невизначеності під час переходу від одного соціально-економічного модусу до іншого. У цей період саме слабкі сигнали, які здатні позитивно сприйматися представниками всіх прошарків соціуму (від соціально неактивних до економічної та політичної еліти), виконують інтегруючу роль, тобто пов'язують переважну кількість елементів соціуму (як окремих людей, так і партії та соціальні інституції) в єдине ціле. Так, під час революції 1917 року в Росії (як і під час Великої Французької революції) роль такого слабкого сигналу виконували політичні гасла, які виражали ідеї свободи, рівності, братерства, що позитивно сприймалися більшістю суспільства. У наш час в Україні, яка знаходиться у своєрідній точці біфуркації, слабким сигналом може бути об'єднуюча ідея національного самовизначення та соціально-економічної незалежності держави, яка зіштовхнулася із загрозою втратити свою самовизначеність в умовах глобалізації та конкуруючих тенденцій включення чи у склад Європейського Союзу, чи в НАТО, чи до Російської Федерації. Слабким сигналом для України (а також для всієї земної цивілізації) може бути й гасло, яке виражає ідею виживання перед загрозою глобальної екологічної катастрофи, яка ускладнюється можливістю нової, тепер вже фатальної, світової війни. Тут, дієвість слабкого сигналу випливає із тієї обставини, що у точці біфуркації система знаходиться у хаотичному, інформаційно невизначеному стані, коли розгортання різних подій у межах цієї системи виявляється рівноімовірним. Тому, інформаційна вага (згідно з теорією інформації) різних сигналів виявляється рівною (що відповідає врівноваженій фазі психіки). За цих обставин надто сильні сигнали можуть зруйнувати систему, тому ті системи виявляють життєвість за цих умов, які починають орієнтуватися на надслабкі сигнали, які прямують до нуля, і, таким чином, виявляються у стані падіння у нуль, у стані зникнення, а тому не можуть бути порівняними зі всіма іншими сигналами, котрі мають певні параметри. Таким чином, надслабкі сигнали, як показує аналіз, можуть виходити з поля дії всіх інших сигналів, тому система у стані невизначеності, зіштовхуючись з проблемою дефіциту сигналів, починає орієнтуватися на надслабкі сигнали. Можна сказати, що

«нейтральнонульовий» характер надслабких сигналів онтологічно та фізично «збігається» з нейтральним (хаотичним) характером системи, що перебуває у стані невизначеності. Звідси випливає феномен парадоксальної орієнтації на надслабкі сигнали, які виявляються «локомотивами» подальшого розвитку систем, оскільки визначають шлях їх подальшої еволюції.

Ця думка може стати більш зрозумілою, якщо розглянути певні особливості розвитку сенсорної сфери людини. Сенсорна здатність людини поділяється на такі сенсорні області:

- позитивно сенсорну (де сенсорні сигнали здатні сприйматися);
- припорогову;
- надпорогову (де сенсорні сигнали вже не сприймаються).

У свою чергу, припорогову сенсорну область людини можна поділити на три зони, що переходять одна в одну: нерозрізнення, сумніву, розрізнення. Експерименти виявили, що особи, які досліджувалися, можуть працювати в зоні нерозрізнення, коли сенсорні стимули майже не сприймаються ними. Але при послідовному зменшенні від серії до серії різниці між аудіальними стимулами, що подаються, коли особа була нездатна розрізняти звуки, що пред'являлися, вона починала виявляти нові якості у звуках (над слабкі сигнали), які вона не помічала раніше. Ці якості допомагали відрізняти звуки, що спочатку особа не змогла відрізняти. При цьому нові якості були сенситивними, тобто в них починали сприймати нові незвукові якості, такі як шорсткість, гострота, сила та ін.

В цілому, можна сказати, що природа слабких сигналів випливає з особливостей нелінійних систем. Нерівновага, циклічність є загальною формою організації матерії, що виникає під впливом зовнішнього середовища. Нерівновагу можна визначити як стан відкритої системи, при якому відбувається зміна її макроскопічних параметрів, тобто її складу, структури і поведінки. Для підтримки нерівноваги система має потребу в тому, щоб із середовища до неї надходив потік негативної ентропії за величиною, котра, принаймні дорівнює внутрішньому виробництву ентропії, а також, відповідно до принципу нерівноваженості, система повинна постійно здійснювати роботу, щоб зберегти умови свого існування. Саме це уможливлює для нерівноважної системи підвищення своєї упорядкованості, організованості, відсутніх у рівноважних систем. Можливо, саме кооперативній «роботі» компонентів нерівноваги системи зобов'язані визначеному у літературі з теорії самоорганізації ефекту, що полягає в тому, що вони (системи) виявляють надзвичайну чутливість до зовнішніх впливів: слабкий сигнал на вході може привести до значної, і, нерідко, несподіваної зміни на виході, що означає незастосовність до них чітких причинно-наслідкових залежностей, у яких наслідки якщо не тотожні, то пропорційні причині. На цьому ефекті заснована дія резонансного порушення, що являє собою особливу чутливість системи до впливів, які узгоджуються з її внутрішніми властивостями. Внаслідок цього малі, але погоджені з внутрішнім станом системи, зовнішні впливи на неї можуть виявитися більш ефективними ніж великі (для цього може знадобитись дотримання деяких умов, наприклад, щоб значення параметрів системи не виходили за межі якої-небудь цілісності), а поява нової ознаки чи елемента в одного з компонентів системи приводить до появи їх і в інших компонентів.

Слід сказати, що зміна еволюційного і біфуркаційного етапів розвитку систем, їхньої стійкості і нестійкості утворить у часі динамічні цикли. Кожна система має не тільки циклічні процеси, обумовлені її природою, але і цикли, що диктуються середовищем (наприклад, зміна періодів року, дня і ночі, місячних фаз і т.д.). Причому «зовнішні» цикли більш стабільні і стійкі, а цикли внутрішнього походження можуть змінюватися під їхнім впливом у результаті синхронізації – властивості систем самої різної природи виробляти єдиний ритм спільного існування, незважаючи на часом

вкрай слабкий взаємозв'язок. У результаті синхронізації системи починають рухатися з однаковими, кратними чи порівнянними частотами (швидкостями). Можна виділити два основних види синхронізації. Взаємна (внутрішня) синхронізація відбувається, коли визначені частотні співвідношення встановлюються в результаті взаємодії «рівноправних» систем; а захоплення – зовнішня синхронізація – має місце тоді, коли одна із систем є настільки могутньою, що нав'язує свій ритм руху іншим автоколевальним системам. Тенденція до встановлення синхронізації є універсальною, знівелювати її можуть тільки сильні десинхронізуючі фактори. Як десинхронізуючі, так і синхронізуючі фактори діють практично увесь час, але здобувають можливість реально і відчутно вплинути на процес синхронізації відразу після точки біфуркації, у якій десінхронізуються дуже багато процесів, після чого на еволюційній стадії розвитку тенденції до синхронізації і взаємної адаптації інших видів (синхронізацію можна розглядати як різновид адаптації) поступово беруть верх і підсилюються в міру віддалення від катастрофи.

Процес синхронізації систем може привести до їх когерентності, тобто до погодженого протікання в часі характерних для них коливальних чи хвильових процесів. В даний час доведено, що стосовно до колективних станів багатоелементних систем поняття одного елемента (частки) багато в чому втратило зміст, оскільки когерентність приводить до того, що складається такий колективний стан, коли елемент знаходиться не на якому-небудь одному рівні, а на усіх відразу. Це стосується, зокрема, і елемента такої макросистеми, як економіка – людини, що є і на інших її рівнях – підсистемах.

В цілому, можна сказати, що будь-яка зміна супроводжується фіксуванням певних точок на континуумі зміни того чи іншого явища, у яких система, що змінюється, перетинає парадоксальний стан «тотожності» попередньої та наступної фаз на континуумі зміни. Цей стан тотожності є своєрідним «нульовим» станом (що відповідає природі надслабкого сигналу), який може бути порушений завдяки незначній флуктуаційній дії. Саме тому у системі езотеризму існує положення, що слабкі дії «піднімають сили», а сильні – руйнують. Тут можна привести вислів Св. Павла про те, що Сила Божа «здійснюється в немочі». У рефлексології спостерігається певна закономірність щодо точкового масажу: сильне натискування спричиняє седативний ефект, середнє – нейтральний, слабке – тонізуючий. Цей факт узгоджується з даними експериментальної психології, що фіксує «перевагу слабкого стимулу над сильним в умовах низької здібності до реагування». До цього ж змістового ряду відноситься інформація про те, що «ще у 1931 році було висловлено положення В. Татаркевича про те, що чим вищий стан збудження симпатичного чи парасимпатичного відділів нервової системи, тим (за інших рівних умов) слабкіше вони реагують на тонізуюче подразнення і тим сильніше — на седативне». Тим паче, що відомий принцип домінанти О. О. Ухтомського говорить: будь-яка діяльність організму характеризується певною сталістю, коли на слабкий «побічний» стимул організм відповідає компенсаторною реакцією, яка посилює основну діяльність. Відмічається лікувальна ефективність слабких інформаційних сигналів, коли лікувальна та знеболювальна ефективність різко підвищується при зменшенні енергії інформаційного сигналу. Це дає підставу говорити, що енергообмін з навколишнім середовищем здійснюється головним чином на низьких енергетичних рівнях. Наведемо і таку думку В. Татаркевича: «Оскільки кожен організм прагне до рівноваги, сильні почуття, як позитивні, так і негативні, є результатом процесів, що порушують рівновагу організму, і лише слабкі почуття, що близькі до рівноваги, відповідають постійній рівновазі енергії в організмі». Тут можна говорити й про принцип Паулі, принцип мінімального запасу енергії у хімічних елементах.

Нульовий стан в економіці – це глибоко депресійний стан, що викликаний в першу чергу неспроможністю відтворити свої життєві потреби за рахунок реальної заробітної плати та корпоративних доходів переважної більшості (приблизно 90 %) населення. Неможливість відтворити потреби – це втрата провідного компонента зв'язків із майбутнім – „провидіння" (Аристотель, Піфагор), що викликає загальносуспільний стрес та зростання смертності населення. Щорічна межа падаючого тренду смертності населення за останні роки значна. І це стає основним аттрактором (причиною) нестійкого стану національної економіки, її глибокої депресії та тотальної пасивності громадян.

Резюме

Згідно синергетики систему зі збудженого стану має бути приведена у стан спокою. Стан об'єднання в ціле деяких частин, елементів передбачає наявність інтеграційних процесів.

Концепції цілісності і є категоріями синергетики. Цілісність характеризує феномен «надпричинних» циклічно-синхронічних зв'язків, коли виникають нові властивості та нова цілісність системи. Це наріжний камінь синергетики.

Засвоєння категорії цілісності, як самодетермінованої та одночасно парадоксальної сутності (процес досягнення єдності протилежностей) виступає основою пізнання процесів соціопсихоінформатики.

У площині синергетики мають прояв слабкі сигнали, що, маючи в цілому інтегральний характер, час від часу актуалізуються і здатні спричинити найбільший вплив у точках біфуркації. Це, значною мірою обумовлено особливостями нелінійних систем; але зміна кожного етапу розвитку систем формує динамічний цикл розвитку.

Основні поняття

Синергетика
Інтеграція
Соціопсихоінтеграція
Системний ефект
Цілісність
Суб 'єкт-об 'єктні відносини
Біфуркації
Межа
Парадокс розвитку
Хитка рівновага
Слабкі сигнали
Фазові стани психіки
Сенсорна здатність людини
Зовнішні та внутрішні цикли системи

Питання

1. Дайте характеристику синергетиці.
2. Визначте поняття «інтеграція», охарактеризуйте її сутність.

3. В чому полягає сутність системного ефекту?
4. Як формуються сучасні та формувалися історично концепції цілісності?
5. Окресліть принципи суб'єкт-об'єктних відносни.
6. Розкрийте сутність біфуркацій.
7. Визначте основні відмінності теорії «межі».
8. Розкрийте поняття «парадокс розитку».
9. Сформулюйте, як Ви розумієте хитку рівновагу.
10. Охарактеризуйте природу слабких сигналів та визначте умови їх актуалізації.
11. Розкрийте природу і характер слабких і надслабких сигналів.
12. Охарактеризуйте основні види синхронізації систем.

Розділ 22

ТЕОРІЯ ОСОБИСТОСТІ ТА МІЖОСОБИСТІСНА СУМІСНІСТЬ

Слід зазначити, що соціопсихоінтеграція висвітлюється в теорії гуманістичної психології як *теорія цінності особистості*. Кожна людина, як складна самоорганізаційна система має окрему тілесність, тобто окрему фізичну структуру (механістична основа), а також свою власну, індивідуальну сукупність духовно-психологічних рис (синергетична основа), що визначають її індивідуальність.

Як визначає Лідія Ернестівна Орбан-Лембрик, ***«індивідуальність*** – це сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої» [48].

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, які забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків із навколишнім світом. Передумовою її формування є *задатки*. Індивідуальність є неодмінною і найважливішою ознакою особистості.

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

Особистість – найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої людини, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість – основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність. Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки, тощо.

Людина – це складна система, у якій фізичне і психічне, генетично зумовлене і набуте, природне і соціальне утворюють нерозривну єдність. Саме в громадському житті, в системі суспільних відносин, набуваючи соціальних якостей для самостійної діяльності й активності, для самопізнання і самоствердження в реальній дійсності вона стає особистістю.

Як зазначалось у попередніх розділах, структуру «особи» за З. Фрейдом становлять три інстанції:

1. «Воно» – це первісна, основна, центральна частина структури особистості, яка містить усе успадковане при народженні, її зміст майже цілком несвідомий.

2. «Его» («Я») – психічна інстанція, яка підкоряється принципу реальності, постійно перебуває у зв'язку з зовнішнім середовищем і виробляє ефективні способи спілкування із зовнішнім світом.

3. «Супер-Его» («Над-Я») – моральні принципи людини, що визначають прийнятність чи неприйнятність для неї певного способу поведінки. Ця психічна інстанція розвивається не з «Воно», а з «Я», вона є суддею і цензором особистості. До функцій «Над-Я» належать совість, самоспостереження і формування ідеалів.

Незадоволеність собою, тривоги і турботи, які часто виникають у людини, є емоційним відтворенням у свідомості індивіда боротьби «Воно» і «Над-Я». Намагаючись позбутися цих неприємних емоційних станів, людина за допомогою «Я» виробляє у собі *захисні механізми:*

1. Заперечення – проявляється тоді, коли людина намагається не помічати, заперечувати неприємну для неї дійсність, що часто заважає їй продуктивно працювати. Поширеною формою такої поведінки є заперечення критики на свою адресу як психологічний самозахист.

2. Придушення (стримування) – проявляється у блокуванні внутрішніх імпульсів і погроз (напротивагу запереченню).

3. Раціоналізація – постає як спосіб розумного виправдання будь-яких вчинків, що суперечать моральним нормам.

4. Формування реакції – проявляється у приховуванні людиною від себе мотиву власної поведінки, його придушенням через особливо виражений і свідомо підтримуваний мотив протилежного типу.

5. Проекція – проявляється в тому, що власні негативні якості людина несвідомо приписує іншій особі.

6. Інтелектуалізація – намагання уникнути загрозливої ситуації шляхом її обговорення в абстрактних термінах.

7. Заміщення – полягає в частковому задоволенні неприйнятного мотиву будь-яким морально допустимим способом.

Згідно з теорією *гуманістичної психології* особистість є унікальною цілісною системою, здатною до самоактуалізації, що притаманне тільки людині. Це вчення базується на таких *основних положеннях:*

- людину слід вивчати лише в цілісності;
- кожна людина є унікальною, саме тому аналіз окремих випадків не менш важливий, ніж статистичні узагальнення;
- головною психологічною реальністю є переживання людиною світу і себе в ньому;
- людське життя слід розглядати як єдиний процес становлення і буття людини;
- людина є активною, творчою особистістю;
- людина має потенції до безперервного розвитку і самореалізації;
- людина наділена певними ступенями свободи від зовнішньої детермінації завдяки сенсу і цінностям, якими вона керується у своєму виборі.

При створенні цієї теорії американський психолог Карл-Ренсом Роджерс (1902-1987) брав до уваги здатність кожної людини до особистісного самовдосконалення. Важливим компонентом її структури є «Я-концепція», що формується у процесі взає-

модії суб'єкта з навколишнім середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції поведінки людини.

«Я-концепція» – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе.

«Я-концепція» може бути позитивною, негативною і амбівалентною (суперечливою). Задоволеність людини життям, відчуття нею щастя жити залежить від того, якою мірою її досвід, «реальне Я» та «ідеальне Я» співвідносяться між собою. Найважливішою характеристикою психологічно зрілої особистості є її відкритість для досвіду, гнучкість, вдосконалення людського «Я».

На шляху розвитку особистості у її прагненні до психологічної зрілості виникає проблема ***міжособистісної сумісності.***

Позитивний синергізм дії виникає внаслідок психоінтеграції двох чи групи індивідуумів – особистостей у найбільшій мірі психологічно сумісних.

Головними ознаками психологічної сумісності є:

- взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності;
- висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожний з них виявився на висоті вимог іншого.

Вона базується на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. *Критерієм* міжособистісної сумісності є суб' єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Ключову роль у психологічній інтегративності відіграє темперамент особи. Він визначає сумісність (інтегративність, високоінтегративність, слабоінтегративність, несумісність).

У цьому зв'язку наведемо головні положення вчення психофізіології людини в контексті інтегративності.

Російському фізіологу, творцю теорії про вищу нервову діяльність Івану Павлову належить заслуга відкриття ролі умовних рефлексів, завдяки яким організм пристосовується до мінливих умов існування, набуваючи нових форм поведінки, відмінних від вроджених безумовних рефлексів. Визначаючи якісну відмінність між вищою нервовою діяльністю людини і тварини, І. Павлов висунув ідею про *сенсорну* і *мовну сигнальні системи.* За допомогою слова як «сигналу сигналів» мозок узагальнено відтворює реальність, внаслідок чого радикально змінюється характер регуляції поведінки. Важливим для розуміння особистості є положення про «динамічний стереотип» як стійкий комплекс реакцій на подразники.

Головним у вченні про вищу нервову діяльність є розуміння єдності організму і середовища. Цю єдність здійснює нервова система, яка, за І. Павловим, є системою відношень. Великі півкулі головного мозку відіграють провідну роль у діяльності всього організму. Кора великих півкуль головного мозку разом із підкорковими нервовими центрами здійснює складну аналітико-синтетичну діяльність. У ній утворюються тимчасові нервові зв'язки, що регулюють відносини між організмом і зовнішнім середовищем, а також діяльність самого організму. Цю діяльність великих півкуль головного мозку І. Павлов назвав вищою нервовою діяльністю. Він наголошував, що поведінка живого організму є певною системою реакцій або рефлексів на подразники зовнішнього та внутрішнього середовища. Фізіологічна концепція людської особистості І. Павлова базується на наявності у людини (як і у тварини) двох нервових процесів: *збудження* і *гальмування.* Використовуючи цю концепцію, він проаналізував такі *антиподи* виявів

людських властивостей, що важливі для пізнання суті й особливостей темпераменту та його типів:

- сила – слабкість;
- врівноваженість – неврівноваженість;
- швидкість, рухливість – інертність, повільність.

Темперамент (від *лат.* temperamentum – узгодженість, устрій) – індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

І. Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю центральної нервової системи. Для вивчення індивідуальності застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Сангвінік – сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи, що характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Він товариський, легко змінює одне заняття на інше. У проблемних ситуаціях поводиться адекватно і конструктивно. Як правило, добре навчається. За несприятливих умов і відсутності виховання в сангвініка можуть розвиватися поспішність, поверховість, легковажність у вчинках, неуважність.

Флегматик – сильний, урівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоєм і рівним настроєм. Міміка та рухи флегматика невиразні. Він повільний, розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий.

Холерик – сильний, неврівноважений тип нервової системи. Він активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, до емоційних зривів, запальний, іноді агресивний.

Меланхолік – слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів, стриманість мови та швидка стомлюваність. Меланхоліку властива висока емоційна активність, глибина та стійкість емоцій, але зовні його риси виражені слабко.

Темперамент не зумовлює соціальної повноцінності людини, немає ані «добрих», ані «поганих» темпераментів – існують різні типи поведінки та діяльності.

Сангвістичний темперамент характеризує висока працездатність. Сангвінік легко переключається в діяльності і спілкуванні, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому *цілком підходять заняття, пов'язані із спілкуванням і взаємодією з іншими людьми*. Він швидко опановує нову обстановку, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терплячістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

Флегматик відрізняється врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він терплячий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товаристський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики і небезпеки байдуже, незворушне. *Він повільно, але завзято йде до мети*. У флегматика слабка сугестивність, оцінка власних здібностей реальніша, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

Людям холеричного темпераменту характерна неврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання, хиткий настрій з перевагою бадьорості. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. *Холерики мають слабку терплячість*, товариські, добре адаптуються у новому середовищі, але нерідко агресивні. Вони бурхливо переживають критику, поводяться та діють жагуче, захопливо, позитивно ставляться до нового, йдуть до мети з повною віддачею сил, піднесено, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після

піднесення активності впадають у депресію. Вони самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати свої здібності, помірно сугестивні та підозріла. Неврівноваженість їхньої нервової системи часто створює проблему сумісності з іншими людьми. *Холерикам не рекомендують обирати професію, що вимагає сидячого способу життя,* а також *занять, пов'язаних із високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, тому що це завдає шкоди їх здоров'ю.*

Меланхолійний темперамент вирізняють невисока працездатність нервової системи, слабка терпеливість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, *емоційні переживання – глибокі та тривалі,* у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабке (головне при цьому – уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість. Найчастіше він недооцінює своїх здібностей, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха із задиханням, руки сковані, невпевнені, навички виробляються важко і легко гальмуються.

Щоб визначити тип темпераменту людини, насамперед слід переконатися, що в неї наявні такі риси:

1. Активність – про неї судять із того, наскільки енергійно людина прагне до нового, намагається вплинути на оточення і змінити його, перебороти перешкоди.

2. Емоційність – виявляється в чуйності, прихильності до впливів, у швидкості, із якою відбувається зміна одного емоційного стану іншим.

3. Особливості моторики – виявляються у швидкості, різкості, амплітуді м'язового ру^{х}у.

Важливою характеристикою особистості є її активність.

Активність особистості – прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

Активна взаємодія особистості з природою і суспільством є методологічним принципом, що дає змогу розкрити специфіку її становлення у світі, що також змінюється; враховувати дії не лише об'єктивних чинників на особистість, а й потенціальні характеристики (у тому числі психічні властивості, якості, природні особливості тощо) самої особистості. Отже, активність є формою вираження потреб особистості, її характеристикою як суб'єкта життєдіяльності. Вона сприяє злиттю індивіда із соціумом (ідентифікація) і виділенню, збереженню свого «Я» (автономізація), тобто є способом формування, розвитку особистості та подолання зустрічних детермінантів (причин) у процесі її становлення. Це досягається завдяки оптимальному використанню природних здібностей і можливостей індивіда, знаходженню оптимально-індивідуального темпу життя, своєчасному включенню особистості в соціальні процеси, тощо. Активність особистості є багатовимірною категорією, яка реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин і орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування. Розрахувавши свої сили, можливості для досягнення мети, людина за допомогою активності мобілізує свої здібності, активізує бажання, долає інерцію. Мотиваційними спонуками до дії є будь-які потреби, передусім актуалізовані (незадоволені).

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні групою працівників. Більшість сучасних професій доступна за наявності позитивної мотивації всім психічно здоровим людям, якщо в них не зафіксовано якихось медичних протипоказань. Так, *люди із сильним типом нервової системи* можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовла-

дання. *Люди зі слабким типом нервової системи* – маловитривалі. Однак, це компенсується високою слуховою, зоровою чутливістю, що дає переваги при оволодінні професіями, які потребують неабиякої м'язово-суглобної чутливості рухового аналізатора, точності окоміру.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення та функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, *оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію,* які спричинюють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи, і його розвал. Часто до пагубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Для ефективного функціонування виробництва важлива *сумісність різних рівнів:* «керівник – підлеглі», «керівник – інші керівники», «співробітники – працівники».

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні «група – члени групи» є змога безконфліктного спілкування й узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням. Встановлено, наприклад, що за необхідності оперативного прийняття рішень і відповідної організації діяльності неминуче виникатимуть напружені ситуації у колективі, у складі якого половина холериків, чверть флегматиків і чверть меланхоліків. *Найкраща сумісність* між людьми на виробництві (у відділах, бригадах, тощо) *досягається за оптимального поєднання людей із протилежними типами темпераменту.* Комплектування управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту їх працівників повинно зважати на специфіку завдань, які доведеться їм розв'язувати. Так, *до інтенсивних процесів виробництва більш схильні сангвініки та флегматики, до монотонніших – меланхоліки. Найефективніше діяльність пов'язану зі спілкуванням, можуть виконувати орієнтовані на співробітництво сангвініки та слабо виражені холерики.*

На відміну від темпераменту особистості, як вродженої системи психіки, характер (риса, особливість) виявляється в способах діяльності особистості адекватних типових обставині адаптивної мінливості в залежності від них (обставин) та набутої в процесі взаємодії із зовнішнім оточенням (середовищем): «Посієш звичку – пожнеш характер» (народне).

Отже, характер, як наслідок детермінізму психіки [64], є відображенням її свідомої і несвідомої частини.

Типологія характерів вельми складна і потребує об'ємного викладення. Найбільш простою є *трикомпонентна типологія*.

Оскільки поведінка людини завжди містить у собі когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, із переважанням одного з них, це дає змогу визначити *характерологічний тип працівника*. Наприклад, перевага розумового компонента засвідчує тип «мислителя», емоційно-комунікативного – «співрозмовника», перетворювального – «практика». «*Мислитель*» більше орієнтований на пізнання внутрішнього і зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво і життя. Він любить пофантазувати, що зумовлює його низьку товариськість, невміння розв'язувати організаційні завдання. *«Співрозмовник»* товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться й адаптується в новій обстановці. *«Практик»* є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як доброму організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій.

Німецький психолог Ернст Кригмар (1888–1964) типи характеру поєднав з типом конституції тіла.

1. *Астенічний* (від грец. – «безсилий, кволий, млявий») *тип.* На вигляд астенік – худорлява людина з вузькими плечима, тонкими руками, слаборозвиненими м'язами. Такому типу будови тіла відповідає і тип темпераменту – шизотимік (від *грец.* – «розділяю, розсікаю»), для якого властиві такі риси характеру, як аристократичність, егоїстичність, невміння знаходити спільну мову з іншими людьми, схильність до відлюдькуватості тощо.

2. *Атлетичний* (від *грец.* – «борець») *тип.* У такої людини сильно розвинута грудна клітина і мускулатура, широкі плечі, вона висока чи середня на зріст. Цьому типу будови тіла відповідає тип темпераменту – іксотимік (від *грец.* – «рівний, однаковий»), який характеризується стриманістю жестів і міміки, схильністю до незмінної, спокійної ситуації тощо.

3. *Пікнічний* (від грец. – «міцний, кремезний») *тип.* Людина з такою будовою тіла схильна до повноти, має коротку шию і середній зріст. Пікнічному типу відповідає тип темпераменту – циклотимік (від *грец.* – «колоподібний, круглий), якому властиві енергійність, комунікабельність, схильність до гумору, тощо.

Типологія людей І. Павлова ґрунтується на вченні про дві сигнальні системи: образній і тій, що відображає образи за допомогою слова. Перевага першої сигнальної системи характеризує *художній тип*, другої – *розумовий тип*, а їх рівновага – *середній тип.*

Наявність двох сигнальних систем у психіці людини пов'язана з діяльністю правої та лівої півкуль мозку: відносна перевага діяльності правої півкулі мозку людини дає змогу говорити про домінування першої сигнальної системи, а перевага лівої півкулі – про домінування другої. Ті, хто обробляє інформацію за допомогою *лівої півкулі*, люблять розв'язувати проблеми *логічним шляхом.* Вони активні та говіркі, радше зроблять висновки, ніж пропонують нові ідеї. Люди, що обробляють інформацію за допомогою *правої півкулі, сильні* своєю *інтуїцією,* добре мислять образно. Їм подобається винаходити, знаходити головну ідею.

В управлінській діяльності важливими є і знання про *відповідні схильності лівосторонніх («лівші») і правосторонніх («правши») людей, що слід брати до уваги під час проектування і компонування робочих місць, комплектування штату.* Зважаючи на те, що серед лівосторонніх частіше трапляються обдаровані люди, дослідники рекомендують для поліпшення роботи з персоналом враховувати чинник «ліворукості».

Під час з'ясування професійної придатності людини до відповідного виду діяльності психологи звертають увагу і на вроджені індивідуально-типові ознаки, до яких належать: тип переплетіння пальців, ведуча рука, домінуюче око та інші. Дослідження виявили, що *високій психологічній придатності* до управлінської діяльності відповідають:

- сполучення правого домінуючого ока, лівого типу переплетення пальців і ведучої правої руки;
- сполучення правого домінуючого ока, правого типу переплетення пальців і ведучої правої руки;
- сполучення лівого домінуючого ока, лівого типу переплетення пальців і лівої ведучої руки.

Низькій психологічній придатності до управління відповідають:

- сполучення лівого домінуючого ока, лівого типу переплетення пальців і правої ведучої руки;
- сполучення правого ведучого ока, правого типу переплетення пальців і лівої ведучої руки.

Керівники з лівим домінуючим оком більш консервативні й скептичні. Порівняно з «правоокими» вони повільніше думають, агресивніші, активніше прагнуть до незалеж-

ності, менш стійкі до стресу, менш адаптивні. Керівники з правим домінуючим оком є гнучкішими, спокійніше ставляться до змін, не бояться нового.

Керівники з правим типом переплетіння пальців недовірливі, схильні до суперництва. У них яскраво виражене прагнення до незалежності, самостійності. Люди з лівим типом переплетення пальців поступливіші, терплячіші, у них сильніше виражене почуття «ліктя».

Однак, як зазначає Л. Е. Орбан-Лембрик: «Надмірне захоплення психологічними діагнозами, як й ігнорування їх, не сприяє досягненню оптимального рівня управління організацією. Адже в кожної людини в певних ситуаціях можуть виявитися риси майже всіх типів характерів. Знання потрібні для кращого розуміння людей, поліпшення соціально-психологічного клімату в організації» [48].

І, звісно, тут на перший план виступає вміння керівника згуртувати колектив, організацію в інтегративну цілісність. Ступінь інтегрованості об’єднання особистостей, завдяки чому колектив стає інтегрованою структурою, спроможним досягти поставлених цілей, має стійку організаційну рівновагу визначає імідж власний та його керівника.

Особистий імідж – визнання авторитету керівника, оцінка рангу лідерства членами підлеглого колективу.

Загальна *самооцінка особистості* визначається за відомою формулою У. Джеймса:

$$Самоповага = \frac{Успіх}{Домагання} \qquad (22.1)$$

Імідж є також поняттям збірним. Це – абрис, тобто та форма життєдіяльності людини, завдяки якій «на люди» виставляються сильнодіючі особистісно-ділові характеристики. Серед них пріоритетними слід визнати:

- вихованість;
- ерудицію;
- професіоналізм.

Це – три кити, на яких тримається імідж конкретної особистості.

Імідж керівника також визначається адаптивністю його до внутрішнього середовища організації.

У підручниках та посібниках з психології управління виробництвом інтегративність (згуртованість) колективу (групи) чи імідж керівника (соціоматричний статус) визначено за такою соціометричною матрицею тестування членів групи (у кількості 9 осіб) (табл. 22.1):

Таблиця 22.1

Хто обирає *(i)*	Кого обирають (j)									Разом		Всього виборів
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	І	+	-	
А	0	+		+	+	-	+			4	2	6
Б	+	0	+	+	+		+		+	6	0	6
В	+	+	0	+	+	-	+		+	6	1	7
Г	+	+	+	0	+		+		+	6	0	6
Д	+	+	+	+	0		+		+	6	0	6
Е	-		-			0		+		1	2	3
Ж	+	+	+	+	+		0		+	6	0	6
З						+		0	-	1	1	2
І	-	+	+	+	+		+		0	5	1	6
Разом: +	5	6	5	6	6	1	6	1	5	41		
-	2	0	1	0	0	2	0	1	1		7	
Всього виборів												*48*

Ступінь (коефіцієнт) згуртованості (K_i) визначається наступним чином:

$$K_i = \frac{\sum_i A_{is+} + \sum_i A_{is-}}{n\,(n-1)} \qquad (22.2)$$

де $\sum_i A_{is+}$ – число позитивних виборів 5-ї групи;

$\sum_i A_{is-}$ – число від'ємних виборів 5-ї групи;

$n\,(n-1)$ – число всіх можливих виборів.

Таким чином, коефіцієнт згуртованості дорівнюватиме:

$$K_i = (41 - 7)/9 * (9 - 1) = 34/72 = 0{,}47.$$

При значенні коефіцієнту K_i:

- менше 0,4 – слабка ступінь інтегративності;
- 0,4–0,6 – задовільна ступінь інтегративності;
- понад 0,6 – висока ступінь інтегративності.

Соціометрічний статус (імідж) керівника (S_i) визначають аналогічно:

$$S_i = \frac{\sum_i C_{ij+} + \sum_i C_{ij-}}{(n-1)} \qquad (22.3)$$

де $\sum_i C_{ij+}$ – число позитивних виборів;

$\sum_i C_{ij-}$ – число від'ємних виборів, отриманих *i*-м членом групи від решти.

Таким чином, S_i дорівнює 0,87.

Відтак, основні коефіцієнти кількісним чином дозволяють встановлювати реальний рівень інтегративності в колективах.

Резюме

Гуманістична психологія розглядає особистість через призму теорії цінності особистості. Провідною компонентою цієї теорії є поняття «індивідуальності» та «особистості».

На формування особистості спричиняють вплив багато різного роду чинників. Мінімізуючи вплив неприємних емоційних станів, людина застосовує випрацювані захисні механізми.

Міжособистісна сумісність забезпечується дотриманням головних ознак психологічної сумісності за визначеними методами на різних рівнях. Психологічна ж несумісність породжує конфлікти, антипатії тощо. Головні ролі у психологічній інтегративності відіграють темперамент, активність особистості, її характер та, звичайно, її самооцінка. Окреме місце належить і психологічній придатності до управлінської діяльності.

Інтегративність колективу визначається за коефіцієнтом згуртованості та значенням соціометрічного статусу керівника.

Основні поняття

Індивідуальність
Особистість
Захисні механізми
Міжособистісна сумісність
Головні ознаки психологічної сумісності
Критерій міжособистісної сумісності
Темперамент
Сангвінік
Флегматик
Холерик
Меланхолік
Активність особистості
Сумісність рівнів
Характер
Характерологічний тип
Психологічна придатність до управлінської діяльності
Особистий імідж
Самооцінка особистості
Коефіцієнт згуртованості
Соціометрічний статус

Питання

1. Що становить сутність теорії особистості?
2. Визначте поняття «індивідуальність». В чому полягає різниця між індивідуальністю і особистістю?
3. Які основні захисні механізми застосовуються людиною для зменшення неприємних емоційних станів?
4. Охарактеризуйте основні положення гуманістичної психології.
5. Визначте головні ознаки психологічної сумісності.
6. Охарактеризуйте роль темпераменту у психологічній інтегративності.
7. Які типи темпераментів вам відомі? Розкрийте їх суть.
8. Яку роль відіграє активність особистості у соціоінтегративних процесах?
9. Які наслідки для управління несе психологічна несумісність?
10. Назвіть способи досягнення найкращої психологічної сумісності?
11. Дайте характеристику основним типам характеру людини.
12. Визначте основні відмінності характеру від темпераменту.
13. Які критерії відповідають високій, а які низькій психологічній придатності до управлінської діяльності?
14. Визначте методику визначення самооцінки особистості.
15. Яку роль відіграє особистий імідж в управлінні? Які його головні складові?
16. Наведіть методику розрахунку коефіцієнта згуртованості.
17. Наведіть методику розрахунку соціометрічного статусу керівника.

Розділ 23

ЛЮДИНОЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

Поведінці сучасних управлінців має бути притаманне загострене відчуття людяності та етики у стосунках із своїми колегами, підлеглими, вищим керівництвом та іншими категоріями людей.

Необхідно звернути особливу увагу на виникнення і розвиток етикету в Україні. Відомо, що під поняттям «етикет» розуміють сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків. Етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу, і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки.

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явились майже одночасно з розвитком писемності. На зовнішні форми поведінки людей, їхні манери та уподобання, поведінку в оточенні інших впливали умови життя. Тому так і різнились, скажімо, правила поведінки та етикету в дворянському колі і в сільській хаті.

Те саме відбувається сьогодні і в сучасному суспільстві. Так само різняться певні манери і правила. Але головним є те, що крізь роки пройшла споконвічна манера шанобливого ставлення до людей, незалежно від середовища, в якому в той чи інший момент перебуває людина.

В управлінському середовищі особливу увагу слід приділяти прийому та звільненню працівників, делегуванню їм своїх повноважень, правильній та справедливій оцінці результатів роботи працівника, винагороді та покаранню тощо.

23.1. ПРИЙОМ І ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Процесу ***прийняття*** працівника на роботу передує пошук конкретного працівника, потрібного конкретному підприємству. На підприємствах завжди виникала проблема — де шукати «потрібних» людей.

Перше, що припадає на думку – звернутися до послуг кадрової агенції. Проте, її дотримують досить рідко. Причина – неможливо повністю «розкрити» людину, із якою ви не знайомі, навіть якщо у неї переконливий послужний список. Крім того, багатьом власникам не подобається, коли таких менеджерів-найманців переманюють з інших компаній – немає гарантії того, що їх не переманять знову, і їм немає різниці в якій компанії працювати – у вашій чи у компанії конкурентів. Такій людини дуже проблематично доручити підприємство. А головний ризик – помилка може бути виявлена дуже пізно.

Саме тому при дорученні відповідальнішої ділянки роботи власники звертаються до кадрів, які *«зрощені»* у своїй компанії. До речі, у цьому випадку менеджер має низку переваг, наприклад, знання бізнесу компанії, відданість компанії тощо. Таким «зрощуванням» і досі займаються японці. Молодий керівник довгий час працює у зв'язці зі старим. І навіть якщо останній формально йде у відставку, він ще деякий час не відходить від справ і залишається у компанії як радник-консультант. У японців це називають красивим терміном «той, що стоїть у вікна» (standing at the window). Можна сказати, що в Україні є аналог цього поняття. Він звучить як «старий кінь борозни не псує».

Зрозуміло, що не у всіх є можливість вирощувати кадри. Тому частіше за все шукають і знаходять собі менеджерів за рекомендацією (друзі, знайомі, партнери тощо). На керівну ж посаду ставлять свою людину – не фахівця, а на викупленому підприємстві старого директора.

З досвіду діяльності багатьох компаній в Україні відомо, що як вони не намагаються уберегти себе від помилок, дуже великий відсоток браку при підборі кадрів. Тому при прийнятті на роботу у великі компанії нині висуваються вимоги досвіду роботи у західних компаніях (чи в їхніх українських представництвах) і наявності ступеня MBA (Master of Bussiness Administrating – «Магістр бізнес-адміністрування»). Вважається, що ці люди знають, чого вони хочуть, і що треба робити.

Через це Україні майже всі підприємці працюють менеджерами, щоб бачити ситуацію на підприємстві «зсередини», а не лише за тією звітністю, яку здають до податкових органів. Вітчизняне законодавство не захищає власника від його менеджерів.

При прийомі на роботу головна вимога до будь-якого спеціаліста – професійне ставлення до справи.

Якщо ви маєте намір досягти рівня управлінсько-господарчої еліти, вважаєте себе лідером, створюєте перевагу і вмієте знаходити шляхи до відновлення й вносити свіжу хвилю до своїх фірм або своїх відділів і служб, маєте намір створити нові, ефективніші форми управління, ви повинні вивчити роботу кожного з ваших потенційних підлеглих, визначити його технічну компетентність і потенційні можливості виконання завдань.

Під час прийому на роботу керівникові слід довідатись про здібності і характер кожного з потенційних підлеглих. Оцінюючи їхні ділові якості, визначаючи їхні сильні і слабкі боки, слід установити також їхні політичні і соціальні спрямування для того, щоб не допустити до влади тих осіб, які можуть нею зловживати. Важливим при цьому є визначення *інтересів і мотивів*, що спонукують людину до праці.

Також необхідно враховувати елемент свідомості, властивий соціально-трудовим діям і відносинам людей, на якому зазвичай ґрунтується застосування суб’єктивно-психологічного методу впливу. Вихідною точкою аналізу тоді береться індивідуальна свідомість людини і психологічно з’ясовується, яким чином дана особистість за таких умов може і повинна встановлювати свої економічні відносини. Головним полем для цих методів виступало дотепер навчання про обмін і про прибуток.

Визначаючи спрямованість особистості, слід виходити із проблеми інтересу, як найважливішої психологічної властивості, яка характеризує людину. *Інтерес* виявляється у схильності людини до діяльності, переважно пов’язаної з предметом інтересу, у постійному переживанні приємних почуттів, які спричинені цим предметом, у прагненні до постійних розмов про нього і про справи, пов’язані з ним. Інтерес виражається в найбільшій зосередженості уваги на предметі інтересу, у частому спогаді про те, що має близьке до нього відношення, у переважному міркуванні про питання, пов’язані із предметом інтересу. Інтерес як індивідуальна особливість особистості охоплює всю психіку людини. Він виявляється в увазі, почуттях, прагненнях, думках, діяльності людини, визначає значною мірою багато рис характеру і розвиток здібностей.

Інтереси людей різняться, насамперед, їхнім змістом, тобто предметом (у широкому розумінні) або сферою діяльності, на яку ці інтереси спрямовані. Оцінюються інтереси за їх суспільною значимістю:

- позитивні;
- високі;
- шляхетні;
- негативні;

- дрібні (і навіть негідні).

Індивідуальність людини характеризується не лише наявністю суспільних інтересів, а їхнім *співвідношенням з особистими.* Найбільше духовно багатою є особистість, у якої суспільні інтереси стоять вище особистих або збігаються з ними. «Придбання мудрості набагато краще золота, і придбання розуму переважніше добірного срібла» [3].

Іншою якістю інтересів є їхня широта, що анітрошки не виключає наявності одного, головного, центрального інтересу як основного життєвого стрижня, що поєднує всі інші інтереси.

Нарешті, інтереси людей характеризуються їхньою стійкістю, тобто ступенем сталості, і силою. Сильний інтерес спонукає людину до активності, допомагає переборювати всякі перешкоди, загартовує волю і характер.

Сильний і стійкий інтерес до професійної діяльності, майстерності і досконалості — основа загальної спрямованості людини, головний зміст життя, формування всіх боків її психіки. Пізнання цієї спрямованості і чинників, що впливають на неї, допомагає визначити прагнення працівника. «Тому що заповідь є світильник, і наставляння – світло, і повчальні повчання – шлях до життя» [3].

З переліку ***мотивів***, що спонукають людину до праці, мають бути ті, котрі спричинюють у неї задоволення від самого процесу роботи і її результатів, а не ступінь винагороди або суспільне становище, яке вона займає. Якщо працівник стає до певної роботи і керується лише заробітком, а не знаходить привабливості у виконуваних ним функціях, якість роботи буде низькою через байдужність до кінцевих результатів, а іноді і прямого відхилення від роботи. У зв’язку з викладеним установлюється:

а) кваліфікація і цілеспрямованість;

б) наявність рис характеру, що дозволяють співробітничати з ним;

в) стабільність його віддачі, вік, бажання задовольняти духовні потреби;

г) можливість застосування ним своїх творчих сил саме до даної роботи, ступінь її змістовності і привабливості;

д) соціально-психологічна атмосфера й ергономічні умови праці, їхній вплив на передачу повноважень даному працівнику;

е) інтерес працівника до перспектив росту і підвищення кваліфікації, наявність і можливість створення умов для цього.

Слід визначити таку *характерну рису* особистості потенційного підлеглого, як ступінь розвитку уваги й уважності. Враховуйте, що *увага* зумовлює спрямованість свідомості на визначений об’єкт. Об’єктами уваги можуть бути будь-який предмет або явище зовнішнього світу, трудова діяльність, уявлення і думки.

Нерідко увагу розглядають як таку, що ближче до психічних процесів. Однак, її не можна назвати процесом у такому ж розумінні слова, як відчуття, сприйняття, пам’ять і мислення. Це особливий бік усіх психічних процесів, що забезпечує зосередження цих процесів на тому, що для нас найважливіше у даний момент. Варто виходити з того, що розрізняють два види уваги:

- мимовільна;
- свідома.

Мимовільною називають увагу, спрямовану на даний об’єкт без свідомого наміру і зусиль. При цьому найбільш характерними властивостями об’єктів або явищ, що мимоволі привертають увагу, є сила подразника, рух об’єкта, раптовість появи, контрастність і величина.

У житті людей і, зокрема, у діяльності керівника мимовільна увага, звичайно, відіграє позитивну роль, забезпечуючи своєчасну відповідь на несподівані події.

Свідома ж увага – спрямована на певний об'єкт, і для того вимагаються вольові зусилля, старання. Саме свідомій увазі належить основна роль у будь-якій діяльності.

Основними ж властивостями уваги є *концентрація, стійкість, обсяг, розподіл* і *переключення.*

Концентрація, або зосередженість уваги – це ступінь напруги людини при сприйнятті об'єкта або виконанні діяльності. Висока концентрація уваги поліпшує якість сприйняття. Проте, зайва зосередженість на одній дії ускладнює виконання інших дій.

Стійкість уваги – це збереження необхідної зосередженості на даному предметі або характері діяльності протягом визначеного часу. За пасивного спостереження нерухомого предмета повна стійкість уваги зберігається не більше ніж 5-10 с., за активного – до 20 хв., а за можливості періодично відволікатися на декілька секунд – протягом декількох годин. Для підтримання тривалої стійкості уваги, важливі її правильна організація і значення не тільки тих моментів, коли потрібно сконцентрувати увагу, а й тих, коли можна її послабити. Обсягом уваги називають кількість об'єктів, що може сприйматися нашою свідомістю одночасно. Практикою встановлено, що ця кількість варіює від 4 до 6. Поняття «об'єкт» визначається досвідом людини.

Засобом збільшення обсягу уваги є вироблення уміння сприймати предмети комплектно, тобто бачити групу предметів як одне ціле. Під розподілом же уваги розуміють одночасне зосередження уваги на двох або декількох об'єктах або діях.

Виконання відразу двох різних дій можливо лише тоді, коли одне з них добре завчено і виконується автоматично. До того ж, переключення уваги – це свідоме й осмислене переміщення уваги з одного об'єкта на іншій. Воно дає можливість сприймати ті об'єкти, які не можна охопити одночасно.

Необхідно визначити, чи відноситься потенційний підлеглий до категорії людей *уважних, неуважних* чи *розсіяних.*

Для першої категорії людей характерні цілеспрямованість, організованість, підвищена стійкість, прагнення досягти поставлених цілей, тобто перевага свідомої і післясвідомої уваги.

Для другої – поверховість у судженнях і висновках, обмежений запас знань, недостатність волі, невміння зосередитися на тій або іншій діяльності, на думці.

Для третьої – загальна нестійкість уваги, недостатня сила волі, неуважність, відволікання. Так, зниження рівня уваги спостерігається за вираженого стомлення, кисневого голодування, хворобливого стану, зменшення інтересу до виконання завдання, а також під час монотонної або дуже простої роботи.

Протягом усього часу спілкування з потенційним підлеглим і до моменту, як він буде працювати щодня і до останнього дня, слід його вивчати.

Потрібно вміти визначати особливості працівників, їх сильні і слабкі боки, риси характеру.

Під час прийняття на роботу необхідно встановити технічну *компетентність* потенційного підлеглого. Рівень знань, широту його професійних інтересів і компетентність. Визначати це доцільніше за результатами його попередньої роботи, яких йому вдалося досягти, і за прийомами, які він використовує для досягнення мети. Застосуйте для цього спеціальні критерії, враховуйте також ступінь активності. Крім особистої оцінки, визначте його *майстерність* і ступінь авторитету як фахівця з-серед попередніх його співробітників (рекомендації, відгуки-характеристики тощо). Проте не змішуйте обдарованість у сфері якої-небудь діяльності з майстерністю. *Обдарованість* є поєднанням здібностей, а майстерність – сукупність знань, умінь і навичок. Можна мати гарні здібності, але бути посереднім фахівцем. У той же час, ці поняття тісно пов'язані,

тому що найбільшої майстерності досягають люди, які поєднують у собі гарні здібності з міцними знаннями і навичками, досягнутими завзятою працею. Оцінку компетентності працівника можуть визначати матеріали атестації, де оцінка здійснюється не за випадковими моментами, а комплексно. Визначте здібності, відповідність займаній посаді або тарифно-кваліфікаційному розряду, результативність, рівень знань, самостійність і наполегливість, ініціативність і почуття відповідальності, ставлення до підлеглих, колег, вищого керівництва. Вводячи бальну оцінку цих якостей і використовуючи визначений тест, можна дати *комплексну оцінку роботи працівника.* Встановіть рівень знань техніки, технології, економіки, структури і функцій управління тощо.

З'ясування потенційних можливостей просування підлеглих полягає у визначенні наявності у них даних для виконання більш кваліфікованої роботи. Варто брати до уваги потенційні можливості подальшого підвищення і просування працівника і, за їхньої наявності, готувати таку людину як свого спадкоємця, переслідуючи мету самому зайняти більш відповідальну посаду. Необхідно враховувати, якщо ви не будете відпочатку виявляти і навчати підлеглих із потенційними можливостями керівників, то ви, тим самим, приречете себе на координацію їхніх зусиль і внаслідок цього обмежите свої можливості щодо творчої праці і просування.

Необхідно правильно виробляти оптимальне співвідношення короткострокових і довгострокових перспектив. Перспективні, глобальні цілі мають підкріплюватися більш доступними, реальними цілями, що створюють настрій, сприятливий психологічний клімат, активізують діяльність людей. При відсутності перспектив на просування працівника, натиск необхідно робити на соціальну значущість і важливість роботи, що він виконує.

Адам Сміт виходив із передумови необхідної наявності «розумної людини», «економічної людини», вказуючи на мистецтво, уміння і кмітливість із якими застосовується праця, підкреслюючи вирішальну роль цієї умови в найбільшому прогресі розвитку продуктивної сили праці.

Приймаючи нового працівника на роботу багато що вирішує так звана «перша хвилина».

Існує п'ять золотих правил. Досвідчені консультанти чи менеджери з кадрів, які частіше за все проводять інтерв'ю, досить часто роблять висновки про ділові якості кандидата. Нічого особливого вони для цього не застосовують — просто фіксують жести кандидата, його манеру поведінки, те, як він зайшов, присів. Завдання працівника, якого приймають на роботу, – із першої хвилини показати співбесіднику, що він має справу з упевненим професіоналом, який знає собі ціну:

1. На інтерв'ю краще не запізнюватись, бажано прийти на 5-10 хвилин раніше.

Якщо ж ви запізнилися, не виправдовуйтесь. Боязливі люди сором'язливо просять вибачення, детально пояснюючи причини, а впевнена у собі людина вибачиться коротко і спокійно.

2. Коли заходите до службового приміщення – краще не стукати.

У побуті це вважається нормою ввічливості, а у службовому оточенні прийнято думати, що у двері стукають знову ж таки боязливі люди (тим більше, що вам призначений час для цієї зустрічі). Коли заходите до кабінету, закривайте двері, дивлячись на того, із ким доведеться вести бесіду.

3. Іноді у кабінеті, де відбувається співбесіда, стоїть один єдиний стілець для кандидата. Він може бути розташований не дуже зручним для претендента способом.

Наприклад, можна опинитись до інтерв'юера боком, тоді як у профіль претендент виглядає не дуже гарно. Не слід стидатися повернути його так, як зручно. Одночасно

«просигналізувати», що ви – упевнений у собі, ініціативний кандидат. Той, хто послушно сідає на незручне місце, сприймається як занадто уступлива людина зі слабкими організаторськими здібностями.

4. Сумку краще повісити на спинку стільця чи поставити на підлогу. Це звільняє руки і надає більш упевненого вигляду.

5. Пам'ятайте ім'я і посаду інтерв'юера, як свої власні.

Люди не люблять, коли плутають їхні імена. Заходячи до кабінету, назвіть свої ім'я та прізвище, а потім запитайте: «Ви – Іван Василенко, менеджер по персоналу?». Можливо, у цьому офісі прийнято використовувати звернення по-батькові – цю деталь краще з'ясувати завчасно. Якщо співбесіда відбувається у кадровій агенції, ви, швидше за все, не будете знати імені інтерв'юера завчасно. Він представиться сам на початку бесіди, і тут уже не пропустіть його ім'я повз вуха.

Є ***10 основних причин, за якими потенційний працедавець розчаровується у кандидаті*** (у порядку зменшення значимості):

1. Жалюгідний чи такий, що не відповідає обставинам, зовнішній вигляд.
2. Манери всезнайки.
3. Слабкий голос, погана дикція, провінційний акцент.
4. Нещирість.
5. Відсутність інтересу й ентузіазму.
6. Недостатність такту, незнання ділового етикету.
7. Агресивна, наступальна поведінка.
8. Надмірна повільність, заторможеність реакцій.
9. «Риб'яче» рукопожаття.
10. Нерішучість.

Під час прийому на роботу, звичайно, буде враховуватись і так званий особистісний чинник: якщо керівник є трудоголіком, то людина, яку приймають на роботу, повинна «витримувати темп» такого керівника. І, відповідно до цього, вести себе належним чином. Якщо керівник «горить» роботою, люди повинні не лише це розуміти, вони мають діяти так само. На роботі не повинно бути такого: прийшов для того, щоб відмітитися. А працювати, і ще раз працювати. Звичайно, не всі можуть витримати такий темп, можуть, навіть, звільнитися. Але, як це буває, потім повертаються. Це потрібно враховувати, стаючи до роботи.

На жаль, на підприємствах трапляються випадки, коли показник плинності кадрів починає зростати у гірший бік. У цьому випадку, причини можуть бути як матеріального, так і нематеріального характеру. До матеріальних належать низька заробітна платня, низький відсоток премії або її повна відсутність, зарплата нижча за прожитковий мінімум, а іноді, навіть, і за мінімальну зарплату, встановлену в законодавчому порядку (що дуже часто зустрічається в Україні). До нематеріальних – складні стосунки у колективі, стиль керівництва та його помилки і недоліки, нерозуміння з боку оточення, відсутність всіляких моральних стимулів тощо.

Під час ***звільнення*** працівника рекомендується провести з ним бесіду з метою розкриття причин його звільнення, якщо він не звільнюється через скорочення чисельності персоналу підприємства, змін у штатному розписі або за «проханням». Завдання полягає у тому, щоб з' ясувати, по-перше, що треба зробити, щоб цей працівник залишився на підприємстві, якщо він звільняється з власної ініціативи, адже нині так важко підібрати необхідного фахівця на задану посаду – і це не зважаючи на переповнений і величезний ринок праці. По-друге, знайти шляхи для поліпшення своєї роботи, стилю і методів керівництва, застосовуваних вами прийомів і дій. Дати змогу замислитися та-

кому працівникові над питаннями взаємовідносин, охарактеризувати вас як керівника, з'ясувати інші питання, що цікавлять вас. Якщо працівник звільняється з роботи через скорочення, тоді тим більше необхідно провести з ним роз'яснювальну роботу щодо причин такого скорочення на підприємстві. Проте, працівник у будь-якому разі буде вдячнішим, якщо ви запропонуєте йому альтернативну посаду або місце роботи.

Бесіду найкраще проводити, налаштувавшись на позитивний, зрозумілий обом сторонам лад. Метою мають виступити корисні узагальнення для кожного співрозмовника і такі результати, які влаштовуватимуть обидві сторони. У центр розмови потрібно ставити *людину, а не ситуацію.* Прислухайтесь до загальнолюдських цінностей, які говоритимуть всередині кожного з вас. Лише за таких умов ви завжди досягатимете успіхів.

23.2. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

Питання довіри і подальше делегування повноважень завжди поставали і постають нині практично перед кожним власником підприємства.

Головний недолік менеджменту в Україні – це неможливість делегувати повноваження і відповідальність. Самотужки менеджерові зробити все – нереально.

Головним бар'єром на шляху передачі повноважень власником підприємства найманому керівнику є довіра (чи не довіра). Точніше, її відсутність у власника стосовно претендентів на керівну посаду. І його можна прекрасно зрозуміти – віддавати в чужі руки кермо влади власною компанією – справа нелегка і відповідальна. Необхідно, щоб ці руки були «чистими» і професійними.

Тип власників підприємств «ліберали» віддають найманим менеджерам майже все керівництво компанією, залишаючи за собою лише фінансовий контроль. А оскільки власник здійснює фінансовий контроль, менеджер підприємства повинен мотивувати свої витрати. Наприклад, менеджер хоче спрямувати якусь частину прибутку на розвиток, для цього він повідомляє власника про це і детально розписує, на що йому потрібні кошти, тобто складає кошторис. Після цього власник (це, до речі, може бути і спостережна рада) розглядає його пропозиції.

До того ж, найманий менеджер може підбирати собі всю команду, крім деяких посадових осіб, наприклад, свого заступника чи фінансового директора. Тоді менеджер постійно відчуває над собою контроль, не розслаблюється і працює якісніше, чого від нього і вимагають, довіряючи йому.

Уся відповідальність за діяльність підприємства чи підпорядкованої ділянки роботи лягає на менеджера. Принцип: «хочеш свободи дій – відповідай за ці дії».

У вмілого керівника компанії всі функції розподілені – кожен начальник відділу відповідає за свою ділянку. Керівник (директор) лише контролює процес, іноді піддаючи його коригуванням [76].

Насьогодні в Україні працюють багато іноземних компаній. Тут вони мають представництва, призначають топ-менеджера. Ще декілька років тому у нас не було жодного вітчизняного топ-менеджера – усі були ставленики з-за кордону. Причина – недовіра нашим менеджерам і неможливість максимального делегування повноважень управління представництвом через постійний контроль: за всім ходом управління, за стилем управління, притаманним усій компанії, за традиціями компанії, за манерою ставлення до клієнтів і співробітників тощо. Якщо в компанії топ-менеджеру виділяють частку на підприємстві – це правильний підхід. Завданням топ-менеджера є правильно розпорядитись виділеною часткою. Саме тоді він на своїй шкурі відчуває життя підп-

риємства і зацікавлений у його розвитку і процвітанні. Сьогодні вже з'явилися професійні вітчизняні топ-менеджери, яких змогли призначити на відповідні місця власники закордонних компаній. Справа у довірі – довірі при делегуванні повноважень управління. На жаль, сфери в яких працюють топ-менеджери – це, як правило, підакцизні товари (тютюн, алкоголь). Необхідно, щоб вітчизняні професійні менеджери зайняли відповідне місце на вітчизняному ринку відповідно до своїх здібностей, досвідом і професіоналізмом.

Делегування повноважень передбачає контроль їхнього виконання. Існує 2 загальні умови застосування контролю до діяльності менеджера:

1. «Day-to-day» (день за днем) контроль менеджера з боку керівництва – застосовується на етапі зрілого бізнесу.

2. Самоконтроль менеджера – застосовується на етапі реструктуризації підприємства.

їх поєднання застосовується на практиці під час приватизації і корпоратизації підприємств.

Для визначення можливості делегування повноважень підлеглим максимально довідайтеся про здібності і характер кожного з ваших підлеглих. Важливим при цьому є визначення інтересів і мотивів, що спонукають людину до праці, знайти помічників, які не тільки могли б, а й дійсно вас представляли під час передачі їм частини повноважень.

При цьому необхідно враховувати елемент свідомості, властивий соціально-трудовим діям і відносинам людей, на якому нерідко ґрунтується застосування суб'єктивно-психологічного методу впливу. Вихідною точкою аналізу обирають індивідуальну свідомість однієї або декількох людей, які беруть участь у виробництві, розподілі та обміні і психологічно з'ясовують, яким чином дана особистість (або дані особистості) за певних умов можуть і повинні встановлювати свої економічні відносини. Головним полем для цих методів виступало дотепер навчання про обмін і про прибуток.

Визначте здатність ваших підлеглих виконувати роботу і керувати нею з огляду на власні індивідуальні особливості психіки, від яких залежить можливість здійснення і ступінь успішності визначеної діяльності. Не кожна людина стає фахівцем вищого класу. За інших рівних умов (методів навчання, докладених зусиль тощо) здібна людина швидше навчається тієї або іншої професії і досягає в ній вищих результатів, ніж менш здібна. Виходячи з цього варто враховувати, що формуються здібності на основі природжених особливостей структури мозку – так званих задатків. Однак, їхнє виявлення, розвиток і перетворення на здібності залежить від умов життєдіяльності, а також методів навчання. Тому кажуть, що здібності є сплавом природного і придбаного.

Саме з цих позицій варто встановлювати уміння потенційного керівника налагоджувати і підтримувати нормальні взаємини у колективі, проводити принципову лінію, розвиваючи емоційний підйом, ентузіазм працівників і переборюючи невірні судження, використовуючи форми впливу на колектив, лагідність.

До найважливіших загальних і спеціальних здібностей діяльності керівника можна віднести сполучення цілої низки *якостей.* Головними з них є:

- практичний тип і оперативність мислення;
- здатність швидко оцінювати обстановку і відповідати на неї правильними і точними діями (іноді це називають швидкою реакцією);
- емоційна стійкість;
- уміння мобілізувати свої знання і досвід при ускладненні обстановки;
- висока концентрація уваги;
- здатність легко і швидко виробляти і перебудовувати навички;
- гарні просторові і часові уявлення;

- готовність пам’яті;
- тонка координація рухів;
- активна спрямованість;
- сильна воля та інші.

Слід зазначити, що взагалі будь-які конкретні здібності виявляються лише під час практичного виконання діяльності. У цілій низці професій до цього моменту відбувається тривалий період теоретичної підготовки. Пізніше виявлення у людини недостатніх для даної діяльності здібностей завдають шкоди як її особистому життю, так і суспільству.

Звичайно, виникає питання, чи не можна визначити потрібні якості заздалегідь, ще до початку навчання, і розподіляти людей за професіями залежно від їхніх здібностей. Ця цікава проблема одержала назву психологічного добору. Однак вона не охопила ще всі категорії працівників і проводиться поки що на недостатньо високому науковому рівні.

Визначаючи стратегічну мету наукового становлення здібностей працівника, можна використовувати і просту тактику відвертої бесіди з ним для того, щоб визначити його ставлення до справи, до колег і до самого себе, цілеспрямованість, мотиви і спонукання до праці. Уявіть специфічні здібності колективу або його окремих представників і даного працівника як потенційного керівника, визначивши їхню психологічну сумісність – психофізіологічну реакцію, елементи синхронізації психічної діяльності людей і соціально-психологічну сумісність – сполучення типів поведінки людей, спільність інтересів, потреб, ціннісних орієнтацій, спонукань і цілеспрямованостей.

Враховувати потрібно і те, що підлеглі визнають, коли ними керує енергійна і тямуща людина. Причому, найбільш упевнено вони почувають себе, коли вимоги стосуються їхньої безпосередньої роботи, її якісного виконання у заздалегідь установлений термін. Визначте також уміння потенційного керівника підбирати й ефективно використовувати працівника, спрямовувати і виховувати, зберігати здатності до управління в непередбачених ситуаціях.

З’ясування потенційних можливостей просування підлеглих полягає у визначенні наявності у них даних для того, щоб виконувати більш кваліфіковану роботу. При цьому варто брати до уваги потенційні можливості подальшого підвищення і просування працівника і, за їхньої наявності, готувати таку людину як свого спадкоємця, маючи за мету самому зайняти відповідальнішу посаду. До того ж необхідно враховувати, якщо ви не будете від початку виявляти і навчати підлеглих із потенційними можливостями керівників, а будете навчати тільки тих людей, які здатні користуватися наданими їм правами лише у вузько обмеженій сфері, то ви тим самим приречете себе на координацію їхніх зусиль і внаслідок цього обмежите власні можливості для творчої праці і просування.

Почуття перспективності в роботі необхідно створювати як для молодих, так і для зрілих працівників. Досвідчені керівники приділяють цьому велику увагу. Якщо молодим необхідно забезпечити умови для професійного росту, то для літніх важливим може бути пошана і повага в колективі, наставництво, можливості одержання нагород, різних інших стимулів і заохочень за тривалу і сумлінну працю.

Для *визначення можливості передачі підлеглим частини* своїх *повноважень* необхідно проаналізувати доцільність і умови для цього.

Треба уважно переглянути перелік своїх обов’язків і вивчити елементи кожного завдання, яке б ви змогли доручити підлеглим, з огляду на те, що вся повнота влади залишається за вами. Вона вам надається для успішного й ефективного виконання поставлених завдань, для здійснення процесу управління, підтримання дисципліни.

Під час аналізу доцільності передачі частини своїх повноважень враховуйте мотиви і цілі вашої діяльності. Якщо ви повинні сконцентрувати свої зусилля на перспективних цільових проблемах, що мають ключове значення для майбутнього, то вирішення поточних питань, завдань найближчого майбутнього можна доручити своїм помічникам, розвиваючи їхню активність і забезпечуючи певний їхній ріст. Потрібно визначити, яку частину своїх повноважень, при вирішенні даного завдання, ви змогли б доручити підлеглому й очікувати від нього результатів їх використання, якщо ви залишите за собою право вимагати від нього:

1. Конкретних результатів за визначеними ключовими моментами.
2. Щотижневої доповіді про хід виконання завдання.
3. Докладного виконання положень посадової інструкції, і дозволяєте відхід від неї лише за крайньої необхідності.
4. Буквального слідування інструкціям та наказам і негайного повідомлення з появою яких-небудь ускладнень.

Складений перелік відобразить ваші повноваження як керівника і дасть змогу забезпечити можливість передачі їх іншим особам. Це дозволить вам, з огляду на минулий досвід, давати дедалі більше доручень іншим. Але для цього ви повинні добре знати своїх підлеглих, їхні здібності і характер.

Визначте і вивчіть сприятливі наслідки (позитивний результат) у разі передачі частини своїх повноважень. Що виграєте? І визначте ризик від передачі частини повноважень. Що втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Наслідки відмовлення в передачі частини своїх повноважень? Виконуючи дану роботу, визначте точку зору свого керівництва на ці питання, вивчіть загальний підхід до вирішення цієї проблеми, встановіть, як вплине передача повноважень на ваших підлеглих.

Установіть також ступінь ризику і небажані наслідки від передачі частини своїх повноважень. Намагайтеся осмислити й уявити можливість настання таких управлінських ситуацій:

***Ситуація 1*:** передача повноважень доцільна лише за умови, якщо інші використовують ваші права мудро, для збільшення загальних досягнень.

Завжди є потенційна небезпека того, що підлеглі мають менший досвід і, можливо, менші знання можливих обставин, ніж ви, можуть почати зміни, які ви вже безуспішно намагалися зробити, переконавши в їхній марності.

Ситуація 2: виграний час при ухваленні визначеного рішення, коли вас замінює один із ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він ухвалить помилкове рішення.

Виправлення помилки може забрати більше часу, ніж недопущення різних видів безконтрольних дій.

Ситуація 3: передача частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій.

Аналізуючи ризик і позитивний результат, що виникають при передачі влади, уявіть себе на місці свого керівника і подумайте лише про той ризик, якому він піддається, передаючи свої повноваження вам. Якщо зможете виправдати його ризик, тоді у вас буде гарний критерій для передачі частини своїх повноважень підлеглим. «Розсудливий бачить лихо, і вкривається; а недосвідчені йдуть вперед і караються» [3].

З вищевикладеного випливає:

1. Визначте позицію вищого керівника щодо цих питань.

Проаналізуйте позитивний результат передачі вам частини повноважень від вищого керівництва, зокрема, від можливості прийняття рішень на місці:

а) можливість відразу ж діяти згідно з обставинами, не втрачаючи жодної секунди на зв'язок;

б) можливість надання більше корисного часу вашому керівництву, відсутність необхідності безперервного звернення до нього з тими самими запитаннями;

в) одержання додаткового спонукального мотиву до збереження своїх повноважень, оскільки користування ними є умовним і ви його втратите, якщо будете цим зловживати;

г) повага думки вашого керівника, який розраховує на вашу кмітливість, розвиток упевненості в собі і гордості за довіру, що спонукує вас довести йому свою готовність діяти ефективніше і доцільніше.

2. Вивчіть загальний підхід до розв'язання даної проблеми.

Якими б надздібностями не володіла людина, все-таки існує межа того, що вона може виконати.

З огляду на це, варто пам'ятати, що єдиний спосіб, що дає змогу керувати складною організацією, полягає в тому, що ви залишаєте за собою координацію головних робіт, передаючи іншим права на здійснення менш значних задач, і чим більша кількість людей буде представляти вас, чим більше осіб буде мати право приймати рішення від вашого імені, тим більший обсяг робіт ви зможете виконати.

Сила й уміння керівництва полягає у здатності використовувати творчі сили інших, бути лідером, при цьому поважаючи, у першу чергу, право інших вирішувати, а це означає передачу частини повноважень на той ступінь, де приймаються найефективніші рішення.

3. Передача повноважень недоцільна.

Якщо ви прагнете до такого виконання службових обов'язків, що полягає лише у виконанні суворо регламентованого порядку роботи, передача частини ваших повноважень є штучною і шкідливою.

Штучною тому, що це є вивертом, а шкідливою тому, що рано або пізно підлеглі зрозуміють, що це виверт, і будуть цьому противитися. У відносно незмінених, стабільних і регулюючих умовах передача повноважень повною мірою стає непотрібною і недоцільною. Прикладом може бути керівництво технічною виробничою діяльністю, де необхідні наукове планування і контроль для одержання ефективних результатів.

4. Передача повноважень дає змогу прийняти рішення.

Зміна зовнішніх обставин вимагає від керівника негайних рішень, нововведень, змін і балансування. Роль керівника у розв'язанні цих непередбачених проблем полягає в умінні впливати на своїх підлеглих так, щоб вони реагували розумно і належним чином за будь-яких непередбачених обставин. Тому досить важливим є уміння бути лідером в управлінській діяльності.

Необхідно враховувати, що багато з тих, хто прагне просуватися по службових сходах, коливаються – чи брати на себе відповідні повноваження і чи користуватися ними? Вони, іноді, намагаються думати про себе як про керівника, але при цьому не мають ні найменшого бажання виконувати ту роботу, яку повинен виконувати керівник, а під час перевірки з'ясовується, що вони задоволені становищем, яке вони займають, і звикли виконувати лише те, що їм доручають. Деяка ж частина співробітників просто нездатні керувати іншими через несформованість мистецтва працювати з людьми, малого життєвого досвіду або недостатньої соціально-психологічної зрілості.

Основне завдання керівника полягає у тому, щоб звести до мінімуму труднощі, що виникли, якнайшвидше їх усунути і з найменшим збитком, відрегулювати процес робо-

ти так, щоб надолужити загублений час і ввійти в рамки встановленого графіка роботи або переглянути його, якщо у тому є необхідність. Така робота вимагає права вирішувати всі питання на місці.

Звичайно, потрібно детально визначити наслідки непередачі частини своїх повноважень. Відмовлення від передачі іншим частини своїх повноважень прирікає вас на безперервне «смикання» і поступове заглиблення у вирішення дрібних завдань. Приходячи до вас по розпорядження щодо кожної дріб'язкової справи, підлеглі даремно гають свій час. Маючи швидкий і легкий доступ до вас, оскільки зобов'язані одержувати розпорядження, необхідні для виконання доручених їм функцій, вони будуть змушувати вас миттєво приймати рішення з питань, що мають розглядатися вдумливо, без поспіху. А це зрештою, призведе до ризику прийняти вами більше неправильних рішень, ніж це зробили б ваші підлеглі. Але за будь-яку помилку у вашому колективі відповідати доведеться все-таки вам.

Невміння керівника передавати частину своїх повноважень, змушує його все робити самостійно, працюючи до повної знемоги і нерозумно прагнучи вникнути в усі справи одночасно, розтрачуючи на це велику частину своїх сил. Якщо ж він передає частину своїх повноважень, то одержує більше вільного часу у своє розпорядження. Він може працювати менш напружено, а це припускає, що він більшу кількість часу буде використовувати для творчої роботи. Якщо ж вільний час буде присвячено тривожному чеканню можливих помилок із боку ваших підлеглих, тоді передача частини ваших обов'язків спричинює лише напругу замість полегшення. Тому передаючи кому-небудь частину своїх повноважень, продумайте про підстави для цього. Якщо ви це зробите, перш ніж взятися за вирішення важливого завдання, яке не терпить зволікання, що під силу лише вам, то ви утвердите своє положення, тому що продемонструєте свою здатність користуватися великими правами.

Водночас відмова від передачі частини своїх повноважень призведе до позбавлення підлеглих ініціативи і самостійності, до втрати ними поваги, тому що вони нічого не зможуть вирішити без вас. Вони стають збудженими, нетерплячими і злопам'ятливими, якщо не зможуть одержати розпорядження, потрібні їм негайно. Вони перестають ототожнювати себе з керівництвом і мовчазно приєднуються до груп, які ворожо ставляться до нього, або ж мобілізують усі свої маленькі права, які вони мають, і починають зганяти своє розчарування на підлеглих, змушуючи їх дотримуватися дріб' язкових правил шляхом дрібних причіпок.

Не маючи доброзичливої підтримки підлеглих, ви повинні відокремитися від них і підтримувати відчуженість, щоб тримати їх у підпорядкуванні. На примусове нав'язування влади ви можете витратити даремно всю свою енергію. Це буде інтенсивний біг на місці. Якщо ви на секунду зупинитеся, щоб перевести подих, то можете безнадійно відстати і позбавитися їхньої підтримки.

Щоб делегувати підлеглим повноваження, необхідно вивчити вплив передачі повноважень на самих підлеглих. Потрібно навчитися визначати:

- індивідуальні риси;
- стиль і підхід до роботи кожного з ваших підлеглих;
- не розглядати підлеглих як представників однорідної маси.

Досягти цього можна шляхом вивчення й аналізу особистих контактів, правильної і справедливої оцінки результатів їхньої праці, що дасть змогу вам вивчити вплив передачі повноважень на підлеглих, проводити відповідну кадрову політику, підбір і їхню перестановку.

Ви зможете об'єктивно визначати досягнення і можливості кожного, допомагати їм, давати пораду, а, якщо буде потрібно, накладати стягнення за провини або заохочувати за ті або інші дії. Установіть міру реакції працівника на ті або інші впливи, що допоможе вам під час передачі частини своїх повноважень, а отже, і виконання певних обов'язків, домагатися конкретних результатів.

З огляду на індивідуальність стилю, характеру і ставлення до роботи, керуючись правилом виключень, на початковому етапі домагайтеся від підлеглого тих результатів, які ви від нього очікуєте, приклавши максимум зусиль для того, щоб він цілком усвідомлював всю відповідальність за покладені на нього повноваження. Постійно перебувайте в курсі всіх його справ. Переконуйте його в тому, що передача повноважень саме йому – виправдана, і вам в останній момент не доведеться штурмом виконувати доручене завдання.

Разом із цим враховуйте, що передача частини повноважень:

- з одного боку, спричинює іноді загальні дорікання недооцінених підлеглих, якщо це лише полегшує ваші особисті обов'язки,
- з іншого боку (за недостатності ваших особистих), може призвести зрештою, до скорочення вашої посади або заміни вас як керівника без яких-небудь несприятливих наслідків для ефективної роботи організації.

Приймаючи призначення на посаду, ставши керівником, ви тим самим:

1. мовчазно погоджуєтеся прийняти на себе обов'язок домогтися певних результатів;
2. здатні використовувати свою владу, як вам уявляється найдоцільнішим;
3. можете розділити владу з іншими, зробивши їх відповідальними перед вами. Передача частини своїх повноважень підлеглим зобов'язує останніх домагатися певних результатів у роботі:

а) спрямовуйте діяльність підлеглих, розвиваючи в них почуття гордості за результати власної роботи;

б) доведіть їм, що ви робите одну спільну справу, що підсумки їхньої роботи, їхнього досягнення стануть складовою частиною ваших спільних результатів, успіхів і досягнень;

в) виховуйте і підтримуйте довірливість ваших підлеглих;

г) не нав'язуйте їм дріб'язкову опіку і грубе втручання в їхні справи, оскільки це спричинює обурення і ви позбавитеся своїх помічників;

д) намагайтеся якомога повніше використовувати індивідуальні здібності кожного з ваших працівників;

е) регулярно відзначайте позитивні досягнення підлеглих;

є) не критикуйте занадто різко (на початку вашої діяльності) постановку справи, традиції, що склалися – це зумовлює значні ускладнення, образу і не сприяє зближенню з колективом, тоді як для нового керівника важливо відразу ж «опанувати» справу і зблизитися з людьми. Ламати застарілі традиції, до яких люди звикли, «зжилися», треба обережно, поступово.

Цілеспрямовано розвивайте думку молодшого обслуговуючого персоналу на необхідність передачі частини повноважень, попереджайте виникнення можливого тертя і передконфліктних ситуацій, відхилення від виконуваної роботи тощо.

І якщо ви, використовуючи всі можливості, не змогли домогтися певних результатів, а наблизився час звіту за роботу в цілому, вся відповідальність за невиконання обов'язків кожним із ваших підлеглих, як і за досягнуті спільні результати, лягає цілком на вас з усіма наслідками, що випливають.

Тому в питаннях про зміст виконання роботи вашими підлеглими встановіть загальне взаєморозуміння. Намагайтеся досягти взаєморозуміння зі своїми підлеглими по головних аспектах роботи, що вони виконують. Необхідність цього обумовлена стимулюванням цілеспрямованої діяльності підлеглих над вирішенням поставлених перед ними завдань. Рекомендується спробувати забезпечити спокійну напругу і доцільність у діяльності своїх підлеглих, запобігаючи метушливим смиканням, крикам, конвульсіям, в обстановці в якій змушують іноді людей працювати в деяких фірмах і компаніях.

Після встановлення завдання для його реалізації у процесі діяльності необхідно поєднати злагоджені дії в єдину сукупність, найбільш придатну для досягнення поставленої мети, здійснити синтез дій і взаємодій діяльності членів колективу, їхню інтеграцію. А інтеграція дій і є їхнім поєднанням.

Для цілеспрямованого поєднання даного набору елементів, здійснення їхнього синтезу, інтеграції, потрібно включити у комплекс усі необхідні елементи роботи, установленої для виконання колективом, створеним для забезпечення функціонування якогось складного об’єкта, як у [45; 49; 54].

Підготовча робота під час формування завдання повинна включати розроблення і здійснення заходів технічного й організаційного характеру, розгляд проектів колективної організації праці, що містять рішення з групування робіт за технічними або функціональними ознаками, за межами робочих зон колективів, їх чисельним і професійно-кваліфікованим складом, з удосконалення планування у підрозділах відповідно до колективної форми організації праці і забезпечення ритмічності виробництва тощо.

Для забезпечення нормального функціонування всього колективу, необхідно, щоб між його складовими частинами виникали стосунки позитивної і негативної *кооперації.* Дві дії є об’єднаними таким співвідношенням тоді (і лише тоді), коли одна з них спричинює, уможливлює, полегшує, зводить нанівець або ускладнює іншу дію, або ж коли обидві дії однаковим чином належать до третьої дії. Причому, із погляду часу, виконання окремих елементів складної дії може бути різним: складові елементи дії можуть виконуватися одночасно або ж випливати один за іншим. Комплекс одночасних дій (тобто таких, що в кожного з кожним іншим є принаймні частина загального моменту), що належать до складу складної дії, ми назвемо акордом дій. Комплекс послідовних дій, які хоча б по черзі доторкуються частинами своїх моментів, що належать до складу складної дії, назвемо смугою дій. Нарешті, смугу акордів дій назвемо сплетінням дій. Установивши ці розбіжності, висловлюємо думку, що поняття організації стає актуальним вже у випадку акорду дій одного суб’єкта, і тим більше про сплетіння дій одного суб’єкта.

Варто звернути увагу на те, що досить важливим є досягнення взаєморозуміння між членами групи по головних аспектах виконуваної ними роботи. Необхідність цього обумовлена стимулюванням цілеспрямованої діяльності підлеглих над вирішенням поставлених перед вами завдань, здійсненням інтеграційних, координаційних і концентраційних удосконалень у процесі колективної праці.

Вирішуючи ці питання, менеджер має виходити з того, що всі члени колективу зобов’язані дотримуватися трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, положень і вимог з організації праці та виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніки безпеки й інших спеціальних інструкцій, що діють на підприємстві. При цьому рекомендується:

- скласти схему поділу праці і зібрати перелік індивідуальних пропозицій членів колективу щодо їхніх функціональних обов’язків;

- провести групове обговорення, на якому кожна пропозиція має бути докладно розглянута і вивчена щодо предмета або її прийняття, або відхилення;
- згрупувати прийняті пропозиції за категоріями, що являють собою аспекти виконання роботи.

Складаючи перелік індивідуальних пропозицій, усіх справ, що, на думку членів колективу, виконуються ними, рекомендується дати можливість їм самим сформулювати їх. Вивчивши цей перелік, ви зможете усунути повторів, дублювань і скласти більш вузький перелік загальних аспектів роботи, що виконується. Практика свідчить, що, у міру складання вами переліку, помітно змінюється позиція підлеглих. Відбувається поліпшення у виконуваній ними роботі, причому лише внаслідок усвідомлення всього обсягу, специфіки й елементів ефективного виконання робіт, передбачених плановим завданням.

Визначаючи реальність планового завдання, можна визнати здійсненним тільки такий проект, спроба виконання якого хоча б раз увінчалася успіхом. Такий підхід до планування варто віднести до ознак практичного реалізму, і як наслідок цього, раціональне ставлення до справи за реалістичного планування.

При реалістичному підході до справи за зразок беруть те, що вже було реалізовано або реалізується; при цьому можливі модифікації, можливість їхньої реалізації піддається перевірці. Отже, слід звернути увагу на один вид економізації у розробленні планів послідовності дій. Замість того, щоб викладати кожний відрізок складної дії окремо, у плані визначають загальну установку щодо стабільного способу переходу від даної складної дії планованого ходу робіт до наступної дії.

Проводячи групове обговорення індивідуальних пропозицій членів колективу для яснішого уявлення про виконувані ними функції, необхідно детально розібрати кожен пункт перелічених видів діяльності. Для раціоналізації рекомендується кожну пропозицію, що обговорили, поєднати з аналогічними пропозиціями і записати їх на окремому аркуші паперу або ж поділити на різні частини, якщо вони належать до різних аспектів виконуваної роботи, для ліквідації дискоординації і вироблення маніпуляційних виправлень діяльності членів колективу. При цьому менеджер повинен пам’ятати, що істотною *умовою раціональної інтеграції дій є їхня оптимальна координація, тобто узгодження.*

Координація має як позитивний, так і негативний бік, тому що полягає в тому, щоб, по-перше, складові елементи сукупності не заважали один одному, і, по-друге, щоб вони взаємно допомагали один одному. Трапляється, що сукупність погіршується, якщо поліпшують тільки якусь частину її, зберігаючи інші на тому самому рівні.

Постулат координації властивий не тільки колективним діям, а й має все-таки принципово загальніший характер, у тому, як і все, що належить до ознак інтеграції, поза залежністю від різноманіття можливих складових елементів комплексу.

Позитивний бік координації – це тільки концентрація і нічого більше. Не слід плутати концентрацію з *кумуляцією*, тобто з нагромадженням.

Концентрація – це кумуляція дій щодо їхньої загальної мети.

Поняття кумуляції – більш загальне, поняття концентрації – більш спеціальне. Прикладом кумуляції може бути будь-яке нагромадження об’єктів даного роду у визначеному місці. З’єднати в одне ціле елементи сукупності здатна не обов’язково площа або взагалі визначене місце. Те, відносно чого накопичені дані об’єкти, назвемо центром кумуляції. Це може бути місцевість, річ, із якою дані речі фізично пов’язані; особистість, що є предметом загального культу членів даної групи; задуманий виріб,

саме такий, а не інший (така, і не інша будівля, яка сполучає навколо себе колектив будівельників).

Говорячи докладніше і маючи в резерві перспективу всіх випадків центра кумуляції, ми можемо навести як приклад центра кумуляції, задуманий продукт праці, а, відповідно, і ціль, до якої спільно спрямовані складові дії даного набору дій. Якщо кумуляція відбувається не відносно місцевості, а відносно мети, то ми маємо випадок концентрації. Таким чином, дії всіх членів колективу повинні бути зосереджені навколо цілі, яка поставлена перед нею як центр концентрації.

Щодо розглянутих понять зрозуміло, що, прагнучи здійснити яку-небудь інтеграцію, необхідно сконцентрувати дії навколо обраного центра. Інтеграція буде тим ідеальніше, чим більше погоджені ці дії. Повертаючись до теми економізації, додамо, що одним із вирішальних секретів є кумуляція цілей навколо загального засобу як загального центра; це відбувається, коли ми робимо щось необхідне для даної мети, ми робимо тим самим і те, що вимагають інші, також визначені нами цілі.

У результаті колективного обговорення пропозицій для досягнення успішної діяльності ви повинні переконатися, що кожен член колективу згоден із тим, що він виконує або повинен виконувати своє коло обов'язків. При цьому важлива, зокрема, ступінь згідливості (злагодженості) членів колективу, під цим розуміємо протилежність склочництву. Індивід А виявляє свою згідливість з індивідом Б, якщо схвалює пропозиції про спільні дії, висловлені індивідом Б (якщо тільки у нього немає проти цієї пропозиції вагомих заперечень). Іншими словами, він обґрунтовує заперечення даної пропозиції і додає йому позитивну позицію. Ясно, що зрозуміла в такий спосіб згідливість підлягає градації з кількох точок зору з огляду на сферу запропонованих дій, важливість можливих контраргументів, а, щодо колективу, також з огляду на і згідливість серед його членів.

До кожного співробітника потрібно ставитися як до джерела творчого внеску, окреслюючи межі його діяльності. Прокладати найкращі шляхи для виконання ним своєї роботи у цих межах, домагаючись у його діях фанатичної завзятості і сполучення зазначеного курсу дій із широтою наданих йому повноважень, навчати його.

Для поєднання включених у групу осіб також використовуйте передачу частини своїх повноважень.

У своїй повсякденній діяльності люди керуються різними інтересами, які можуть бути спільними й особистими, тривалими і тимчасовими, усвідомленими і стихійними, переслідувати єдині або суперечливі один одному і навіть взаємовиключні цілі. Структурна ж одиниця, що перебуває у вашому підпорядкуванні, являє собою штучно створену групу людей, спрямовану на досягнення визначеної мети, і складається з особистостей з різними характерами, схильностями, ступенями знання і безліччю інших чинників, що вирізняють як окремих індивідів усередині цієї групи, так і всю групу в цілому серед інших груп. Сутність такої групи полягає в тому, що у ній безпосередньо поєднуються суспільні, групові й індивідуальні потреби та інтереси, формуються спільні для більшості її членів цілі, норми і правила поведінки.

Завдання полягає у тому, щоб максимально використовувати всі ці чинники з метою включення своїх співробітників у групу, що переслідує спільну мету, виховувати у кожного окремого працівника почуття спільності з групою, колективізм і взаємодопомогу у процесі роботи, що дасть змогу домогтися найбільшої ефективності роботи від усієї цієї групи. При цьому необхідно враховувати, що легше домогтися згуртованості групи за умови більшої розмаїтості і, водночас, більшого взаємозв'язку виконуваних нею задач. Треба домагатися того, щоб у кожного виконавця була визначена робота і визначене право вирішувати всі питання, пов'язані з нею, а також розуміння свого внеску в за-

гальний робочий процес групи. Тоді створюється ситуація, коли кожен, незалежно від своїх особистих і суспільних поглядів, розглядає себе як частину групи.

Передаючи частину своїх повноважень, стимулюйте підлеглих працювати більш ефективно і цілеспрямовано, одержуючи задоволення від роботи, а отже, і від життя. Розвивайте відносини співробітництва і взаємодопомоги, змагання і взаємної відповідальності, твердження і дедалі глибшого проникнення принципів демократії, християнської ідеології і моральності.

Кладіть край проявам егоїстичних настроїв, прагненню побільше «урвати» від колективу і суспільства, всіляким діям, спрямованим на приховування резервів продуктивності праці; «приписки» невиконаних робіт тощо. Наявність таких настроїв, а також домінування вузькогрупових цілей свідчить про негативну згуртованість групи. Роль керівника полягає у тому, щоб переорієнтувати спрямованість груп на позитивну згуртованість, коли цілі групи є цілями суспільства.

Використовуйте передачу частини своїх повноважень так, щоб підсилити загальну взаємну зацікавленість підлеглих. Домагайтеся від підлеглих прагнення робити свій максимальний внесок у спільні результати, і підсилюючи їхню зацікавленість у створенні єдиного колективу, розвиваючи взаємні інтереси, спрямовуючи їх на виконання завдань так, як ви цього хочете, запобігаючи водночас психологічній напруженості, роздратуванню, даючи доручення і висуваючи на керівну, відповідальну роботу здатних, ініціативних працівників, підтримуючи і створюючи умови їхнього росту, самовдосконалення.

Передаючи частину своїх повноважень, виходьте з прагнення створення дружного і працездатного цілеспрямованого колективу, однією з умов формування і діяльності якого є умова роботи підлеглого діяти відповідно до ваших цілеспрямувань. Створити умови для цього не так просто, і обумовлено це тим, що кожен працівник відповідно до своєї сфери діяльності, своєї роботи, є вищим авторитетом і сам приймає остаточне для себе рішення – виконувати роботу кращим, найбільш раціональним способом, або ж «розтягнути» її. За допомогою розумного, раціонального підходу ви можете згуртувати різні частини групи в єдине ціле. Кваліфіковане керівництво і розумна передача частини своїх повноважень вашим підлеглим об’єднає їх в єдину і високопродуктивну групу.

Група «зробить» вас своїм керівником, коли кожен член групи віддасть вам своє право розпоряджатися ним, його часом, діями. Якщо ж ви будете орієнтуватися лише на владу, надану в межах вашої посади і її повноважень, то вивчите її дієвість всебічно. Не завжди вона може дати належний результат і бути досить ефективною у плані посилення взаємної результативності і зацікавленості. У випадку ж необхідності застосування влади, використовуйте її через своїх помічників негайно і справедливо, показавши, що ви прагнете лише до поліпшення результатів і сподіваєтесь на підтримку у виконанні конкретних завдань. І що інших зобов’язань між вами немає.

Розвивайте творчу активність і задоволення кожного члена колективу за допомогою змісту й умов праці.

Не намагайтеся передавати своїм підлеглим повноваження, якими вони вже користуються з огляду на посади, що вони обіймають, або положення. Унаслідок дії принципів і методів управління, що ґрунтуються на законах і закономірностях розвитку й управління суспільним виробництвом, організаційний вплив виступає у вигляді різного роду адміністративних актів – положень, постанов, статутів, посадових інструкцій, роз’яснень і доповнень, що закріплюють на певний термін місце і роль визначеної служби або посади у загальній ієрархічній системі управління. Її юридичний статус випливає з правових норм, установлених Конституцією й іншими законодавчими актами і ви-

значає (регулює) права й обов'язки працівника, його службові відносини з іншими підрозділами або службами тощо.

У зв'язку з цим, має здійснюватись і розміщення кадрів, чіткий розподіл обов'язків і визначення прав, встановлення відповідальності працівника. Тобто, визначені повноваження, закріплюючись у відповідних положеннях і посадових інструкціях, передаються йому відповідно до посади, яку він обіймає, або положенням. Ви повинні це враховувати і створювати умови і можливості використовувати кожним членом вашого колективу всіх установлених йому прав, а також виходити з того, що усі ваші підлеглі мають право на справедливе і безпристрасне ставлення до них із боку осіб, призначених вами для управління. Ви ж, у свою чергу, маєте право розраховувати на лояльність тих, кому передали частину своїх повноважень. Якщо ви зумієте дотриматися цих умов, в результаті матимете сильну групу, об' єднану єдиним прагненням досягнення спільної мети, а це все, що потрібно для реалізації ваших планів, для розвитку як всієї групи, так і кожного його члена.

Вибирати своїх помічників слід з урахуванням думки групи. Роль керівника полягає й у тому, щоб створювати умови, за яких людина не тільки працювала б, створюючи матеріальні або духовні цінності, а й затверджувала би себе в житті, у колективі як особистість.

Важливим для цього є уміння створити нормальну психологічну атмосферу взаємин у виробничому колективі. Підібрати своїх помічників для спільної з ними діяльності, з урахуванням думки колективу. З'ясувати їхнє місце і роль у житті колективу, виховний вплив на нього, міру ініціативності і відповідальності їх за себе і за стан справ у колективі, участь у його становленні, утвердженні і подальшому розвитку. Це досить важливо для подальшого єднання колективу, оскільки вибір своїх помічників з урахуванням думки групи впливає на психіку і настрій, виховання рядових членів колективу, сприяючи підвищенню продуктивності й ефективності.

У первинному колективі, що складається часто з 10-20 чоловік, розвиваються досить *стійкі міжособистісні контакти*, формуються *соціально-психологічні групи.* Тому, поряд із діловими характеристиками передбачуваних вами помічників, керуйтеся не особистими розуміннями і настроями, а умовами прийнятності його для групи або більшого колективу ваших співробітників. При виборі звертайте увагу на критерії, за яких уся група визнала б його своїм лідером. З огляду на це, ви завоюєте прихильність всієї групи. Зможете використовувати його вплив на колектив, як природного керівника, спрямовуючи і мобілізуючи зусилля на виконання поставлених завдань, оскільки саме на цьому рівні колективу безпосередньо виникає той ефект кооперації праці, що визначається як ефект «нової продуктивної сили».

Домагайтеся стійких особистих контактів із лідерами неформальних груп, спрямовуйте їхню діяльність відповідно до напрямів і завдань, що стоять перед всім колективом.

Дайте своїм помічникам право діяти від вашого імені. Призначаючи помічника і надаючи йому визначені повноваження, ви тим самим дозволяєте йому керувати роботою ваших підлеглих так, щоб домагатися потрібних вам результатів. Ви повинні надати йому право одержувати й оцінювати результати діяльності підлеглих, узагальнювати і подавати на ваш розгляд загальні підсумки роботи. При цьому, використовуючи отримані повноваження, доцільно не обмежувати зусилля, а розвивати ініціативу, прагнути до вирішення питань на власний розсуд для досягнення необхідних результатів.

Не можна вважати завершеною й ефективною передачу частини своїх повноважень іншій особі, доки це не стане гласністю для всіх зацікавлених осіб. Передаючи підлеглим частину своїх повноважень, ви дієте як лідер всієї групи. У свою чергу підлеглий,

якому ви передали повноваження, стає лідером більш дрібної групи. При цьому необхідно його всіляко підтримувати, щоб він міг зайняти це положення, оскільки передача повноважень супроводжується також передачею визначеної частини довіри.

Широко інформуйте колектив про призначення і передачу працівнику частини повноважень, керуючись двома міркуваннями, а саме:

1. Призначений вами помічник в очах підлеглих є повноправним представником визначеної влади. Треба переконати виконавців у реальності її застосування.

2. Це підвищить довіру і відповідальність помічника щодо вашого авторитету і стилю керівництва.

Будь-яка провина, дія підлеглого перед вашим помічником має розглядатися як провина перед вами. Обмежуйте суб'єктивність оцінки співробітниками своєї праці і праці колег. Визначайте реальність внеску працівника у загальні трудові зусилля.

Коли ви маєте справу безпосередньо з усіма підлеглими, розподіляйте роботу рівномірно і справедливо. На досягнення і результати роботи ввіреного вам колективу великий вплив справляє задоволеність окремого працівника своїм становищем, працею і стосунками в колективі. Керівник має пам'ятати про це, спрямовувати і підтримувати оптимальний рівень психологічної ситуації, згладжувати або запобігати різним психологічним відхиленням, напруженості, роздратуванню, що спричинюють вплив на кожного з ваших співробітників і впливають на результати праці.

Важливим елементом впливу, при цьому, є правильний, уважний і справедливий розподіл роботи або окремих елементів загального завдання серед підлеглих співробітників. Найбільш кваліфікованим співробітникам доручайте складніші завдання, розвиваючи, при цьому зацікавленість в успішному і дієвому виконанні. За умови ж рівності кваліфікаційної характеристики підлеглих, прагніть до рівномірності завантаження виконавців. Запобігайте захопленню сильнішими кращої роботи, а слабкішими – гіршої.

Керівник повинен уміти забезпечити виконання роботи іншими людьми, вміти керувати своїми співробітниками і стимулювати їхню діяльність, підготувати їх до впровадження нововведення і здійснення змін.

Проблема полягає у тому, що керівник повинен навчитися правильно розподіляти роботу між членами колективу, унаслідок чого у нього вивільниться час для творчої роботи і свого кваліфікаційного росту.

Керівник має приймати рішення про те, що повинно бути зроблено, давати доручення комусь для виконання і вислухувати доводи, чому це не може бути зроблено або чому це повинно бути зроблено ким-небудь іншим. Крім функцій контролю, проведення нарад, роботи з планування і навчання, керівник вимушений витрачати іноді цілі дні на з'ясування того, чому хтось із працівників, витративши так багато часу, все-таки погано виконав своє завдання. Враховуйте при цьому, що на результати роботи можуть впливати зовнішні чинники:

- фізичний, людський елемент;
- робоче місце;
- розпорядок роботи;
- об'єктивна ситуація, що склалася;
- внутрішня ситуація, спричинена специфікою дії людського чинника взагалі, особистими прагненнями й інтересами окремих індивідів, їхніми здібностями, ставленням до справи і цільовими прагненнями.

І якщо зовнішні чинники сприймаються більшістю або усіма як звичайні, то знайти і розкрити внутрішні не завжди так просто, як здається.

Для успішного виконання поставлених завдань необхідно оптимізувати стосунки з підлеглими, не висловлюйте їм своїх почуттів. Ваша спільна робота з підлеглим протягом визначеного часу, спілкування, взаємні контакти, ділові і дружні зв'язки, викликають в останнього елемент підсвідомого наслідування своїх дій, вчинків, стосунків у колективі, стилю роботи. Об'єктивність цього зумовлена характером активних психічних процесів, що, не будучи у визначений момент центром суттєвої діяльності свідомості, виробляються і впливають у подальшій діяльності працівника, свідомо або як суттєвий підтекст супроводжуючи його визначені дії, поведінку.

Поряд із ставленням до роботи, діловитістю, активністю або пасивністю, ентузіазмом або песимізмом, методами роботи і формами утвердження себе у колективі, манерою звертання, чуйністю і люб'язністю, наслідуванню й оцінці підлеглими підлягають іноді навіть вираз обличчя або манера одягатися. З огляду на це, роль керівника у плані безпосереднього впливу його особистості на підлеглого має складатися з:

- дієвості виховання підлеглих особистим прикладом, вчинками і своєю поведінкою;
- регулярного спілкуванням;
- запобігання емоційної притупленості;
- сполучення вимогливості і демократизму,
- проведення принципової діючої лінії, не вдаючись до амбіції, не озлоблюючи відносин, створюючи плідну трудову атмосферу.

При цьому необхідно виходити з того, що у кожного працівника можуть бути як позитивні, так і негативні моменти в роботі. Дослідники відзначають, що звичайно у людей недоліки мають зв'язок із їхніми достоїнствами. Недоліки у людини є ніби продовженням його достоїнств. Але якщо достоїнства продовжуються більше, ніж треба, виявляються не тоді коли треба, і не там, де треба, тоді вони є недоліками. Достоїнства людини можуть стати його недоліками.

Отже, виховуйте у підлеглих кращі спонукання. У випадку виникнення суперечностей між інтересами і цілями підлеглих і вашими цілеспрямуваннями, не збільшуйте їх різкими діями і вчинками. Продовжуйте виявляти довіру, розуміння і підтримувати, заохочувати прагнення до самостійного вирішення питань підлеглими, розширюючи їхні повноваження, доки це сумісно з їх поінформованістю і сприяє вирішенню завдань. Разом із цим, продовжуйте виховувати і впливати на них, викликаючи бажання підлеглих самостійно вирішувати питання, що, у свою чергу, залежить від їхніх знань і здібностей.

Підвищуйте свій авторитет і вживайте заходи впливу на підлеглих. Будуйте свої дії таким чином, щоб підлеглий став помічником у всіх ваших починаннях, інформуйте його про всі передбачувані зміни, роз'яснивши їх причини, їх необхідність, виходячи з ефективності вирішення загальних завдань, і про ті обмеження, які будуть або які пропонується ввести і які, у свою чергу, обмежать або вплинуть якимось іншим чином на дії підлеглого. На це звертайте особливу увагу, інформацію видавайте безпосередньо самі, не вдавайтеся у крайнощі, а переконуючи і роз'ясняючи її; запобігайте появі штучних перешкод між підлеглими, їхніми прагненнями і загальними цілями та завданнями, поставленими перед вами. Якщо ж це не допомагає, якщо виникають нерозв'язні суперечності і перешкоди, які можуть вплинути на роботу і досягнення позитивних кінцевих цілей, обґрунтувавши це, впливайте рішучіше на співробітника, зазначивши, що це умова його роботи, і він зобов'язаний це робити, змінивши свої особисті прагнення і бажання. Попередьте, якщо він не зміниться, вам доведеться підшукати іншого працівника, який приймає ці умови.

Враховуйте, що ставлення керівника до того або іншого питання найчастіше визначає думку керованого ним колективу. У зв'язку з цим, обговорюйте вчинки і відхилен-

ня у діях деяких співробітників у колективі не нав'язуючи йому (колективу) свою думку, а створюючи атмосферу для вільного обміну думками, для обговорення. Цим створюється почуття інтересу до справи, колективізм.

Ефективність безпосереднього керівництва досить обмежена, тому доцільно регулярно практикувати передачу частини своїх повноважень підлеглим за кожної можливості. Не сумнівайтеся довго про час передачі своїх повноважень. Робіть це постійно й дедалі більшою мірою там, де для цього є можливість, виходячи зі своїх цілеспрямувань. Розглядайте підлеглу вам структурну одиницю як начебто зовсім окрему самостійну організацію, хоча в дійсності вона й існує лише для задоволення потреб вищої організації, так само як і інші структурні підрозділи, що входять до складу системи.

Передаючи іншим працівникам ***частину своїх повноважень***, керуйтеся не особистими розуміннями й інтересами власного престижу, використання влади й авторитету, застосування лише контрольних функцій, а виходьте з реального стану справ, здорового глузду і людяності, створюючи умови для висловлення підлеглими своїх особистих суджень, зауважень, пропозицій. Чиніть так:

1. Використовуйте передачу повноважень як засіб посилення впевненості підлеглих у власних силах.

Допомогу робіть таким чином, щоб він почував підтримку, впевненість у своїх силах і здібностях.

1.1. Розкажіть йому про основні принципи роботи, охарактеризуйте можливі питання і передбачувані на них відповіді.

1.2. Ознайомте зі шляхами і методами одержання необхідної інформації.

1.3. Спонукайте його повніше й ефективніше використовувати отримані повноваження, самостійно приймати рішення і діяти.

1.4. Розвивайте його ініціативу, самосвідомість, самоаналіз у вирішенні простих і складних питань.

Якщо ж ви помітите, що в більшості не дуже складних питань підлеглий постійно звертається до вас, постійно ставить ті самі питання, не намагається самостійно приймати рішення і діяти, поясніть йому ще раз про ті посадові обов'язки і кваліфікаційні вимоги, що на нього покладаються. Переконайтеся ще раз у його підготовленості, умінні і можливостях виконувати дану роботу, настройте на неї вашого підлеглого, розворушіть і цілеспрямуйте його діяльність. Якщо ж все це виявиться даремним, вважайте, що ви помилилися при виборі конкретної особи для передачі йому повноважень. Замість того, щоб виграти час, ви витрачаєте його на роз'яснення, консультації, відповіді на питання тощо. У такому випадку, ви б самі змогли виконати цю роботу у зазначений термін. Починайте все спочатку.

2. Усіляко підтримуйте підлеглих, яким ви передали частину повноважень.

Зважайте на те, що передавши частину повноважень, ви залишили за собою право вирішувати визначені, ключові питання. У разі потреби приймайте по них рішення негайно, усвідомивши усі факти й умови їх прийняття.

2.1. Підтримуючи і заохочуючи діяльність підлеглих, кому ви передали частину повноважень, не примушуйте їх нести відповідальність за вирішення тих питань, що ви залишили за собою.

2.2. Чітко встановіть сферу впливу і коло розв'язуваних питань. Виступаючи ж у ролі підлеглого, ніколи не набридайте керівнику рішенням тих питань, що входять у коло ваших обов'язків. Це за умови, що немає ніяких надзвичайних фактів і подій.

3. Враховуйте можливість появи помилок при передачі частини повноважень, робіть на них знижку.

Беріть до уваги можливості менш кваліфікованого виконання підлеглим покладених на нього повноважень, на самому початку прийнятих ним рішень і дій.

3.1. Допускайте появу помилок із боку підлеглих.

3.2. Робіть на це відповідну знижку.

3.3. Припускайте наслідки таких помилок.

3.4. Будьте готові їх усунути, плануючи для цього необхідний час.

3.5. Намагайтеся запобігти небажаним наслідкам можливих помилок. А для цього вирішення ключових питань залишайте за собою.

4. Передбачаючи можливість виникнення помилок, вживайте заходів щодо їхнього запобігання і виправлення.

4.1. Критично розгляньте причини і наслідки кожної помилки. Намагайтеся бути об'єктивними і доброзичливими.

4.2. Уникайте особистих почуттів.

4.3. Не критикуйте підлеглого і його роботу, а спонукуйте його до усвідомлення помилок і їхнього запобігання в майбутньому.

4.4. Визначте правильний шлях вирішення питання, простежте логічний хід думок і дій.

4.5. Акцентуйте його увагу на відхиленнях, що спричинили помилку, і не чекайте від нього пояснень ходу його дій. Адже замість з'ясування причин, ви почуєте вибачення, так і не довідавшись про щиру причину помилки.

Звичайно, можливо ви зможете уникнути багатьох помилок, вимагаючи, щоб підлеглі були напоготові щодо визначених ознак можливих помилок. Але було б хибно думати, що ви здатні уникнути у всіх без винятку випадках. Також не слід розраховувати на те, що ваші підлеглі самі здогадаються про те, що ви їм забули сказати.

Беріть усю відповідальність на себе за помилки ваших підлеглих, допущені через те, що ви не пояснили і не акцентували їхню увагу на можливості їхньої появи. Цим ви заслужите належну повагу. Привчайте підлеглих, і самі вчіться на допущених помилках як у діях, так і під час планування, обґрунтування, а потім і виконання намічених планів і програм.

5. Утримуйтеся від спокуси використовувати владу, що ви передали підлеглому.

5.1. Не втручайтеся в його розпорядження і дії, якщо вони не призводять до серйозних зривів і наслідків. Якщо ж ні, ваші дії будуть спрямовані на підрив авторитету і довіри до вас із боку підлеглого.

5.2. У випадку виникнення нерозумних рішень, обговоріть їх із ним наодинці. Доведіть їхню неспроможність і переконайте його змінити їх.

Завдяки таким вашим діям, його авторитет буде на висоті, він не втратить достоїнства в очах підлеглих і поряд із цим ще раз переконається, усвідомлюючи, що керівництво вимагає мужності визнавати допущені помилки, виправляти наслідки неправильно прийнятих рішень.

Виробіть лінію, за якою ви берете на себе усю відповідальність за вирішення вашими підлеглими тих питань, за якими ви передали їм повноваження.

Не ухвалюйте рішення і не обговорюйте питання молодшого персоналу «через голову» їхнього керівника, працівника, кому ви передали частину своїх повноважень. Переконуйте їх, що його рішення, це і ваші рішення. За наполегливого ж прохання обговоріть ці питання з вашим підлеглим. З'ясуйте суть справи і його точку зору.

6. Жадайте від підлеглих оперативних, чітких, ясних і вичерпних звітів у межах установлених критеріїв.

Завдання керівника – жадати від підлеглих оперативних, чітких, ясних, вичерпних і зрозумілих звітів, як найважливішої умови управління, що має два аспекти: організаційний і психологічний. Його роль поряд із контролем, здатністю настроїти працівника на виконання завдань, запобігаючи можливим помилкам і недолікам, полягає в умінні створити і згуртувати колектив, домагаючись поєднання особистих інтересів працівника із суспільними.

Привчіть своїх співробітників надавати вам дані для контролю оперативно, чітко і ясно в письмових звітах або ж, як виключення, в усних.

Враховуйте, що в реальній дійсності іноді в звітах зустрічається не цілком достовірна інформація. Вона іноді закладена у характерах і діях деякої категорії людей, які, як правило, не володіють достатньою мужністю і самокритичністю. Бажаючи справити враження, вони намагаються зобразити дійсність таким чином, щоб не одержувати нових завдань або уникнути докорів, тобто сприятливою для них. При цьому, як правило, ухвалюються досягнення в їх роботі з менш важливих аспектів, вони випинаються при передачі повідомлень як найголовніших, в той же час ними прикриваються або замовчуються дійсно ключові, важливі моменти, але несприятливі для виконання.

Логічним завершенням одержуваної такої «інформації» або часткової дезінформації про реальний стан справ із боку керівника може виявитися вживання заходів або вирішення питання недостатньо ефективно чи поверхнево.

Тому керівник зобов’язаний вимагати якісну, вкрай необхідну інформацію про дії підлеглих, причому найекономічнішим способом, із використанням планів, таблиць, графіків залежностей. Текстова ж частина має відображати лише тенденції розвитку дії або явища і розкривати відхилення від запланованого ходу робіт, які виникають у процесі виконання поставлених завдань і делегованих повноважень. Аналізуючи і контролюючи роботу підлеглих, визначаючи її форми, вимагаючи від них ясних зведень і звітів про хід виконання справ, керівник повинен, насамперед, чітко знати ту роботу або ті її моменти, за які відповідає працівник, уміти виокремлювати важливі і другорядні її аспекти, можливі помилки або ускладнення. Рекомендується для дієвості контролю використовувати індивідуальні робочі завдання, гармонограми, положення, посадові інструкції, структуру відділу, організації тощо.

Задавайте критерії контролю, щоб враховувати те, що піддається обліку – результати. Зіставляйте, ранжуйте, вимірюйте. Підтримуйте суворий, точний, своєчасний контроль.

Виробляйте у себе й у підлеглих позицію ділової людини, використовуючи принцип поступового удосконалювання. Майте на увазі, що ділову людину характеризує постійна раціоналізація дій, активність, енергійність, завзятість, спрощення й удосконалення індивідуальних і колективних діянь із їх справедливою цільовою функцією.

Резюме

Сучасне управління розглядає безліч проблем. Нажаль, більшість з них мають економічне забарвлення. Натомість гуманістичні аспекти управління залишаються на другому, а той на третьому, місці. Світ, най навіть надмірно технологізований, не може існувати без Людини.

В управлінні людиноповедінкою використовується ряд правил, що прямим чином допомагають ефективно керуватись у діяльності, зокрема, прийому і звільнення працівників, делегування повноважень, та що мають поєднуватися із застосуваннями керів-

никами морально-етичних засад (найкращі розробки у цьому напрямку презентовані у само менеджменті).

Управлінська та інша діяльність сьогодні не має права існувати без використання етичних аспектів, адже є вони засадовими самого управління.

Основні поняття

Людиноетичне управління
Етикет
Професіоналізм
Інтереси
Мотиви
Характерні риси
Увага
Компетентність
Майстерність
Обдарованість
Правила «першоїхвили»
Делегування повноважень
Якості керівника
Кооперація
Координація
Концентрація
Стійкі міжособистісні контакти

Питання

1. В чому полягає сутність людиноетичного управління?
2. Визначте основні методики підбору персоналу.
3. Як, на Вашу думку, можна визначити «професійне ставлення до справи»?
4. Якими, з точки зору ефективного управління, мають бути мотиви і інтереси потенційного працівника?
5. Охарактеризуйте поняття «інтерес».
6. Визначте основні складові понять «увага», «компетентність», «майстерність».
7. Розкрийте сутність золотих правил «першої хвилини».
8. Визначте основні причини відмови у працевлаштуванні кандидатові на посаду.
9. Охарактеризуйте основні причини плинності кадрів.
10. Назвіть підходи щодо «приємного» звільнення.
11. Окресліть основні підходи до делегування повноважень та делегування відповідальності.
12. Якими основними якостями, на Вашу думку, має володіти керівник, щоб йому були делеговані відповідальності?
13. Визначте можливості передачі частини повноважень та критерії діяльності у разі настання певних управлінських ситуацій.
14. У яких випадках делегувати повноваження не можливо?
15. Розкрийте сутність кооперативної поведінки працівників.

16. Окресліть напрямки координації діяльності працівників, як умови раціональної інтеграції.

17. Яку роль відіграють в управлінні стійкі міжособистісні контакти в соціально-психологічних групах?

18. Як рекомендується поводиться з тими, кому передано частину повноважень?

Розділ 24

ПРАКСЕОЛОГІЯ У ПАРАДИГМІ СИНЕРГЕТИКИ

Понад три десятиріччя доктор фізико-математичних наук, професор, президент Туркменської академії наук Оразгельди Овезгельдиєв працював над синергетичною теорією життя (СТЖ). Подаємо фрагменти цієї цінної і важливої інформації.

Спочатку декілька слів передісторії. Загальновідомо: одним із найбільших відкриттів була еволюційна теорія Дарвіна. Він довів, що всі живі організми змінюються та мають тривалу історію розвитку, яка носить еволюційний характер. Дарвін звернув увагу не лише на часовий фактор еволюції живих організмів, але й на їх різноманіття, існування різних видів, і запропонував новий механізм біологічної еволюції – природній відбір. В результаті виникла ідея – людина зовсім не творіння Бога, а звичайний продукт еволюції.

Проблема полягає у тому, що теорія Дарвіна відноситься до дуже короткого етапу розвитку життя на Землі – біля 600 млн. років. Земля ж має історію в 4 млрд. 600 млн. років, життя на ній виникло приблизно 3 млрд. 600 млн. років назад. Більше того, теорія Дарвіна не має точки відліку, не відповідає на основні питання: як виникло життя на нашій планеті? Як появилась людина? Чому виник такий досить грандіозний стрибок – від тварини до людини?

Ключ до пізнання дає синергетика, яка не лише пояснює сьогоднішній стан справ, а й дає прогноз на майбутнє.

Синергетика – це кооперація. її результатом є біфуркація – якісна зміна, стрибок. Усі еволюційні теорії (у тому числі і дарвинівська) не знають такого явища як біфуркація. Вони дуже просто вирішують питання розвитку: відбувається певна мутація, включається механізм відбору. Але як це застосовується по відношенню до людини, ніхто не пояснює. З чого все почалось, адже тоді не було біологічного різноманіття? Як тоді, точніше від чого, відбувався відбір? Ніхто не знає.

Не викликає сумніву, що виникненню життя на Землі передувало утворення гідросфери, що складалась з метану, аміаку, водяного пару та водню атмосфери. Далі, в результаті впливу на атмосферу електричних розрядів, корпускулярної та хвильової радіації Сонця (можливо, ще якихось інших факторів), виникла вторинна атмосфера та складний комплекс абіотичних органічних речовин. їх накопичення у водному середовищі стало початком хімічної еволюції, результатом якої стало утворення низько та високомолекулярних сполук – білкових речовин та нуклеїнових кислот.

Наступний важливий крок – утворення у водному середовищі ділянок (на мілководді, водній поверхні), де з ростом концентрації та ускладненням складу органічних

речовин середовище стає нестійким та відбувається його біфуркація через синергизм нуклеїнових кислот та білків. Утворені в результаті цього процесу принципово нові структури, які самоорганізовуються, – це і є зародження життя на Землі. Якісно новим та унікальним атрибутом життя є її адаптивність (пристосовуваність) до змінних умов середовища. Саме *адаптивність* стала основою наступної еволюції.

Після приблизно 1 млрд. років відбулось зародження життя у вигляді структури, яка самоорганізується – протоклітини. Потім, протягом 3 млрд. років, продовжувалась клітинна, або протобіологічна еволюція. За цей час протоклітини еволюціонували в прокаріоти, тобто в клітини, що мають мембрани, та відокремлені від зовнішнього середовища. Потім прокаріоти еволюціонували в еукаріоти – клітини з ядром.

Приблизно 0,6 млрд. років назад характер еволюційного процесу кардинально змінився. Виникли багатоклітинні організми, відбувся вибух розвитку біорізноманіття з розділенням на рослинний та тваринний світ. Ареал життя поширився не лише на гідросферу, але й на сушу, що охопив усю земну кулю. Саме головне – відбулося незрівнянне прискорення темпу еволюції, на вершині якої виникли гоміниди, що мали відносно розвинену рефлексію та пресувалися на двох кінцівках.

Зараз еволюція має зовсім інший механізм, ніж біологічна. *Теперішня еволюція* (що продовжується протягом останніх 30–40 тисяч років) – *когнітивна, тобто пізнавальна*. Якщо в процесі біологічної еволюції змінюється зовнішня форма, виникає незліченна кількість різноманітних тварин та рослин, то в наслідок когнітивної змінюється спосіб та форма мислення. Що мається на увазі? Тепер досить часто Схід протиставляється Захід. І це не просто так. Адже на Сході досі господарює статична система мислення — цілісна, схоластична, для якої не існує такого поняття, як реальний час. Європейці ж, навпаки, дуже тонко відчувають час, міркують динамічно, в кожній події бачать причину та наслідок. Іншими словами, на Сході чуттєве пізнання, а на Заході – раціональне. Згідно СТЖ, людина з європейським типом мислення називається, як ми вже визначали, «*Homo faber*» і є самою сучасною людиною.

Люди Сходу також сучасні. Просто сучасна людина, якщо можна так виразитися, розтягнута (умовно поділена): на передньому краю індивідуум з динамічним мисленням, в хвості – із статичним.

Якщо на початку когнітивного етапу інтелектуальної еволюції мислення носило примітивний характер, то в її наступних фазах у процес мислення включаються такі абстрактні атрибути життя, як простір і час. Одночасно з цим у процесі пізнання все більшу роль починає відігравати феномен абстрагування. Однак даний феномен має подвійну природу. З одного боку, дозволяє глибше проникати у сутність явищ природи та отримувати більш узагальнене та якісно нове знання про них. З іншого боку через самодостатність функціонування мозку абстрагування, часто відірване від реальності, створює ілюзорні уявлення та призводить до помилок. Саме така негативна ситуація склалась на теперішньому етапі інтелектуальної еволюції. По мірі заглиблення та удосконалення мислення в когнітивній еволюції домінуючими стали раціоналізм, наука та науково-технічний прогрес. Постійно витісняючи чуттєве пізнання, вони викликають відчуження людини. В результаті людина перетворюється у живого робота без відчуттів.

Відбувається криза інтелектуальної еволюції. Людина постійно заглиблюється та стає апокаліптичною. Так, наука і науково-технічний прогрес, відносячись до всіх попередніх підходів до розуміння і вивчення світу як до марновірств, нещадно руйнують їх парадигми, а також людські цінності, в тому числі і релігійні. Цим вони сприяють виникненню небачених раніше нігілізму і духовної кризи людини. В той же час сама наука все ще залишається недосконалою, а парадигма, яка нею використовується – до-

волі примітивною. Вона передбачає, що світ – великий рухомий, але незмінний механізм, а природа – машина, яка складається, як і будь-який механізм, з окремих частин. Крім того, ця парадигма матеріалістична і протиставляє науковий метод релігійному, літературному, художньому, чуттєвому та іншим методам осягнення істини. Існуюча парадигма, без будь-яких на то підстав, звеличує редукціонізм, в ній ціле пояснюється через призму окремого, а складне складається з незмінних первісних елементів, які не мають своєї структури. За своєю суттю редукціонізм пронизує всю класичну науку. І хоча він як спосіб зведення складного до аналізу явищ більш простих став потужнім засобом досліджень, в сучасних умовах редукціонізм вимагає більш критичного ставлення до себе, його універсальність – фікція. Крім того, існуюча парадигма абсолютизує факт і цим самим повністю елімінує ціннісні орієнтири, ціннісне ставлення людини до дійсності. Саме головне – в існуючій парадигмі немає місця для людини, його місце займає техніка і технологія, яким відводиться особливій світ – техносфера. І в сутності, вся нинішня діяльність людини спрямована на вдосконалення цього штучного середовища проживання.

Нині людству передбачається чергова біфуркація. Але, на противагу попереднім, ця якісна зміна – усвідомлена, основана на самоосягненні людини і принципово новій парадигми – наукової релігії.

Наукова релігія – віра у наукову правду про те, що об’єктивний світ – хаос, що самоорганізується, який не має початку і не має кінця, а життя – унікальна форма самоорганізації, еволюція якої призвела до самоосягнення та розуміння абсолютної цінності людини і абсолютної цінності усвідомленої родини як унікального природного інституту послідовного удосконалення і безперервного життя людини.

Ось у цьому і весь корінь зла, що по нинішній день наука протиставляється релігії, а релігія відмовляється від науки. Насправді ж це – лише *грані єдиного цілого.* Віра і релігія закладені в природу людини, якщо їх немає – людина повністю деградує. Але, якщо сьогодні жити так, як пропонує релігія, не використовуючи досягнення сучасної науки та техніки, ви настільки будете відірвані від реальності, що, по суті, станете сліпим. Якщо ж людина повністю заперечує релігію, використовуючи виключно досягнення науки, вона стає розбещеною, духовно розкладається. Тому, пропонується нова парадигма – *наукова релігія*, де сучасні релігії, наука та мистецтво об’єднані в єдине ціле, оскільки, насправді, є лише різними формами відображення дійсності.

Перехід цивілізації від інтелектуального ступеня до пізнавального ступеня еволюції життя, безумовно, буде супроводжуватись великими ризиками. Мінімізація цих ризиків, перш за все, пов’язана з пізнанням людиною власної природи та засвоєння нею нової парадигми – наукової релігії. Тому, в першу чергу, вкрай необхідно приборкати нинішню об’єктивістську науку і науково-технічний прогрес. Особливо це стосується принципу редукціонізму. В фізиці даний принцип давно зайшов у глухий кут, але зараз він перекинувся в генетику і молекулярну біологію. І в цьому контексті варто зробити одне, дуже важливе зауваження, що стосується проблем клонування людини.

На рівні ж клонування тварин техніка і технології вже існують. Що стосується людини, то клонувати можна її потенцію, яка у всіх здорових організмів достатньо висока. Однак, вже існують спеціальні гени, що відповідають за розум, інтелект людини. Іншими словами, якщо конституцію людини, що визначається, як відомо, генетичними даними, можна клонувати, то психіку, душу клонувати неможливо. Оскільки вона визначається, головним чином, складним комплексом соціально-культурних умов, а забезпечити їх абсолютну ідентичність немає можливості.

В теперішній час потрібно повністю змінити систему освіти та виховання. Зараз вона базується виключно на матеріалістичній основі. Нова ж система базуватиметься на *ціннісній основі*, що визнає в якості абсолютних цінностей людину та родину. Причому, сім'ю, де людина не просто відтворюється як біологічний вид, а в якій дитина зростає досконалішою, ніж її батьки.

Наука розвивається, диференціюється настільки, що вчені, які сидять у сусідніх кабінетах, перестають розуміти, що роблять їх колеги. Школяр сьогодні знає багато, а по суті – нічого, виходить із школи абсолютно не підготовленим до життя. І чим далі, тим більше цей процес буде посилюватися.

Освіта повинна базуватися на синтетичній науці – на науковій релігії, де знайдуть своє місце й релігія, і міфи, і наука, де все буде розглядатися в єдиному ключі (руслі). Адже не можна, скажімо, ділити людину на дух і тіло. Такого механістичного розподілу просто не існує. Людина – форма самоорганізації, пізнання – вираження (прояв) самоорганізації. Тому, попередні релігійні моделі увійдуть у нову наукову релігію як примітивні форми вираження реального стану речей, які легко синтезуються у систему освіти та виховання.

Візьмемо сучасну медицину. Вона виходить із тієї ж примітивної моделі, яка розглядає людину як душу і тіло. Але ж межи між ними немає! В сучасній медицині пацієнту немає місця. До людини відносяться, як до машини: знаходять поломку і намагаються її усунути. Вся діяльність лікарів спрямована на об'єктивізацію хвороби та підбір відповідних ліків. Про людину медицина забуває. Але ж людина має великий природний потенціал, може значну кількість хвороб лікувати власними силами.

Звичайно, має залиштися диференціація наук, але вона має бути розумною. А паралельно має відбуватися процес розумного синтезу наук.

Життя, пройшовши приблизно за 3,6 млрд. років дві ступені своєї еволюції, – біологічну й інтелектуальну – тепер спрямоване на третю – синтетичну, або пізнану, усвідомлену ступінь. Зараз людство стоїть перед вибором – життя або катастрофа. Якщо оберемо життя, зобов'язуємось кардинально змінитися. Людина, постійно вдосконалюючи себе, буде прагнути до Ахлаксфери – сфері панування наукової релігії і загальнолюдських цінностей, до досконалості – Абсолюту.

Теза Ахлаксфери є надзвичайно актуальною і важливою для синергетичного вчення, а також і для спорідненої, на наш погляд, із синергетикою галузі знань із праксеологією – максимальною адаптацією управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини.

У 2001 р. вийшла у світ книга, навчально-методичний посібник для студентів із спеціальності «Менеджмент організацій» «Праксеологічні підходи в менеджменті» (видавництво ЖІТІ) за редакцією та керівництвом професора Івана Грабара. Її автори визначають, що до низки теолого-філософських, соціально-економічних, соціогуманістичних і політологічних поглядів розв'язання проблем становлення і розвитку української спільноти в ранзі синтезуючих слід додати праксеологічний, що освітлює найкращий витвір Бога – Людину, її внутрішню сутність – незгасаючу віру в Усевишнього з точки зору провідного компоненту її поведінки і діяльності – духовності.

Все у світі системно. Та чи не найскладнішою системою в макро- та мікрокосмосі є Людина. Найдосконаліший витвір природи. «Людина – окраса Всесвіту, вінець всього живого», – відмічав В. Шекспір.

Глибоко і переконливо про необхідність виховання духовності української нації у свій час писали відомі всьому світові гуманістичні та економічні класики І. Я. Франко, М. І. Туган-Барановський.

Тепер на зламі епох, в небезпеці неструктуризованого хаосу конфліктних ситуацій, що виникли в світі на ґрунті релігійних та соціальних полярностей, зважуючи альтернативу ентропії міжнародних подій, вчені та релігійні діячі спрямовують погляд на об'єднання науки і релігій у спільне спрямування.

Автори, використовуючи визнані постулати праксеології, як засобу максимізації досягнутого рівня знань і їх втілення в практичний результат працедіяльності людини, виступають у ролях акцепторів, тобто тих, що посилюють увагу на необхідність не полярної розбіжності, а синхронізації релігійних та наукових поглядів на пракесологічному підґрунті. І в цьому контексті вони намагаються приєднатися до висвітлювачів постаті Його Святості Папи Іоанна Павла ІІ і найвидатнішого вченого-працезнавця, доктора наук, професора Кароля Войтили. Велич такої особистості є взірцем найкращого симбіозу науки і релігії, релігії і науки [92]. «Наукова праця вже повністю опанувала моєю свідомістю, – пише в листі до ректора католицького університету Любліна Кароль Войтила, – інша річ, скільки найдеться для неї місця у моєму житті. Маю намір її продовжувати... єпископи мають усвідомлювати, що живуть в епосі «наукового світогляду».

Усе життя Його Святість і професор етики все життя продовжував служіння релігії та науці, науці та релігії (див. розділ 3).

Вступивши в третє тисячоліття, ми підійшли до тієї граничної межі своєї діяльності і життєзабезпечення, в якій, особливо прогресивним менеджерам, необхідно подумати і усвідомити свою життєву мету, в контексті життєдіяльності визначити свої принципові світоглядні орієнтири і виробити необхідні і дієві підходи до управління, розвитку, формування матеріальних та ідеальних цінностей.

Цілком логічно, що особливу роль тут відіграє праксеологічний підхід, який прагне підвести до більш високої форми усвідомлення життя, пізнання життєдіяльності людини, переосмислення і пошуку нових шляхів самовдосконалення.

Синергетичне зближення науки та релігії доводиться наступним чином.

Основні філософсько-світоглядні одкровення нашого часу виявляються в руслі прагнення людської свідомості до цілісного, тотального пізнання світу. Ми живемо у період глобального релігійно-світоглядного синтезу, якого, за словами О. Ф. Лосєва, наша епоха «заспрагла більше, ніж будь-яка інша». Ми стаємо свідками інтенсивної інтеграції наукових дисциплін, досліджуються суміжні та граничні галузі людського знання, робляться спроби узагальнення в межах певних сфер знання.

Релігія та наука як форми суспільної свідомості виявляють певну інтеграцію на сучасному відрізку історії людства. Як вважав Тейяр де Шарден, конфлікт між релігією та наукою є чисто зовнішнім, різниця між ними стирається, коли ми робимо спробу осягнути кінцеві причини речей, зрозуміти всеціле. Ч. Таунс, нобелівський лауреат, писав, що «мета науки – відкрити порядок у Всесвіті та завдяки цьому зрозуміти суть речей, які ми бачимо навколо... Мета релігії може бути визначена... як осягнення (і отже, прийняття) мети та сенсу Всесвіту, а також того, яким чином ми пов'язані з ним. Цю вищу доцільну силу ми й назвемо Богом». А. Ейнштейн говорив, що привести все у сферу відносності неможливо, так само як все визначити та довести, тому при будь-якому доведенні слід використовувати щось вище, справедливість якого визначається без доведення. Так і все відносне пов'язане з дещо самостійним, Абсолютним. «Твердою витоковою точкою є Абсолют, треба лише вміти знайти його в потрібному місці,» – писав А. Ейнштейн.

Релігійна і наукова свідомість в цілому узгоджуються, коли розглядаються абсолютні аспекти матерії. Наведемо декілька положень, які свідчать про те, що *релігія та наука останнім часом певним чином зближуються*.

Священне Писання починається словами: «На початку створив Бог небо і землю». Під «землею» тут розуміється видимий матеріальний світ; під «небом» – світ невидимий, духовний. Таким чином, християнське Одкровення починається з повідомлення про двошаровість Буття. Наука заперечила цю двошаровість, стверджуючи, що світ складається з однієї матерії. Проте, після відкриття феноменів квантової фізики вчені дійшли висновку, що «невидима» реальність все ж існує. Вона ввійшла в сучасну фізичну теорію під найменуванням «псі-функцій», що керують існуванням всіх видимих об'єктів.

«Світ створений із нічого», – учить християнська наука. Дане положення також знаходить підтвердження в сучасній науці, яка стверджує, що світ походить з деякого парадоксального сингулярного стану матерії, що можна уподібнити ніщо.

Християнське положення про те, що «Бог створив світ для того, щоб увінчати його людиною», підтверджується так званим «антропним принципом», який фіксує споконвічну націленість усіх фізичних констант на появу біологічних полімерів – білків, нуклеїнових кислот, без яких не могло б виникнути життя, а виходить, і людини. Антропний принцип (антропні космологічні аргументи, чи принцип космологічного доповнення) установлює доцільність існування людини у всесвіті, він виходить з розуміння людини, як органічної й активної частини космосу та Всесвіту». Всесвіт, в якому ми живемо, є чудом. Одним з проявів цього чуда є те, що світ на його фундаментальному квантовому рівні (на рівні мікросвіту) є одним нерозчленованим комплексом, в якому причина та наслідок, єдине та множинне, просте та складне, частина та ціле, актуально-дійсне та потенційно-можливе, минуле та майбутнє не диференціюються, що дає нам право говорити про Всесвіт як голографічний універсум, в якому все існує у всьому.

Наука починає ставати однодумцею релігії не тільки в космології й антропології, але і гносеології, у теорії пізнання. Років сто тому вчені притримувалися в цій області діаметрально протилежних поглядів, вони були переконані, що пізнавальні можливості розуму нескінченні, що логіко-математичних засобами можна докопатися до будь-якої істини. Але серія так званих «негативних» теорем, доведених самими ж математиками, назавжди поховали ці уявлення. Виявляється, що повнота істини може міститися в безкінечній мовній системі, а оскільки людина кінцева, вона цієї повноти вмістити принципово не може.

Окреслене вище положення «двоє чи троє в Ім'я Моє зібрані – Я серед них», відповідає парадоксальному надактивному принципу феномена цілого, відкритого сучасною наукою, що постає одним із наріжних принципів синергетики, науки про відкриті цілісні системи та принципу саморуху матерії (див. розділ 20).

Ф. Капра, автор відомої книги «Дао фізики», досліджуючи паралелі між природничим (вивчаючим мікросвіт) та езотерико-містичним знаннями, дійшов висновків про принциповий збіг цих протилежних видів відображення світу та опанування ним:

1. Наявність паралелі між структурою наукового експерименту, який констатує принципову єдність суб'єкта та об'єкта експерименту, і містичного переживання, в якому суб'єкт зливається з об'єктом. Перший проявляється у парадоксі експериментальної фізики, коли експериментатор не може не впливати на предмет, який він досліджує, при цьому цей предмет втрачає свою первинну «незайманість», а тому неможливо говорити про світ як такий, що існує об'єктивно і не залежить від нашої свідомості.

2. Принципова невизначеність результатів як містичного досвіду, так і наукового експерименту у сфері мікросвіту, оскільки як в першому, так і в другому випадку, принципово не можливо «одягнути» даний досвід в абстрактно-теоретичний, знаково-вербальний одяг. І, як також вже зазначалось, і як писав А. Ейнштейн, доки математич-

ні закони описують дійсність, вони не визначені, коли вони припиняють бути невизначеними, вони втрачають зв'язок з дійсністю.

3. І містичний, і науковий експериментальний досвід виявляється парадоксальними у світлі звичайних класичних уявлень.

4. Картина світу, яку малює світогляд вченого та містика, принципово подібні, тобто світ як в першому, так і в другому випадку постає як єдиний інтегральний комплекс, коли «Всесвіт являє собою неподільне ціле, частини якого переплітаються і зливаються одна з одною і жодна з них не є більш фундаментальнішою, ніж інші, таким чином, що властивості однієї частини визначаються властивостями всіх інших», коли елементарна частка, у свою чергу, виявляється такою, яка складається з усіх інших елементарних часток.

Як квантова і релятивна фізика, так і вчення Сходу (даосизм, конфуціанство, буддизм) констатують, що будь-яка пара протилежностей являє собою динамічну єдність. Так, Чжуан-ци пише: «Це одночасно є «тим». «Те» одночасно є «цим». Та обставина, що є «це» і «те» припиняють бути протилежностями, є головним змістом Дао. Ця обставина слугує у якості центру колооберту змін». На Заході ж ця позиція представлена у працях Ф. Ніцше. Як відмічає автор «Дао фізики», для того, щоб коротко охарактеризувати світогляд і логіку атомної фізики, слід прийняти до відома слова тантристського лами Ангаріка Говінди: для буддиста «зовнішній світ і внутрішній світ його душі – це єдине ціле, два боки однієї матерії, де нитки всіх сил і явищ, всіх форм свідомості і їх об'єктів вплітаються у неподільну сітку нескінченних, взаємно обумовлених відношень».

5. І фізики, і містики виявляють абсолютну реальність, що лежить в основі всього розмаїття предметів і явищ, які спостерігаються. Індуїсти називають її «Брахманом», буддисти – «Дхарма-кайя» («Тіло Сущого»), чи «Татхата» («таковість»), а даоси – «Дао». При цьому Дао, як безформне і порожнє, здатне породжувати всі форми, що здійснюється через рух первинної енергії «ци» («прани» та ін.). «Велика Порожнеча не може не складатися з ци; ци не може не сконденсуватися, щоб народити всі речі; ці речі не можуть не розсіюватись, щоб (знову) породити Велику Порожнечу». У подібних же термінах фізика описує метаморфози нашого мікросвіту, який постає як фундамент макросвіту. Елементарні частки, що володіють двоїстою природою (вони одночасно є речовинними і польовими утвореннями), виявляються згустками енергії (чи поля), здатними зникати разом з розщепленням цих згустків і знову кристалізуватися в умовах «конденсації» полів, що є принципово динамічними сутностями, які не мають маси спокою. За словами А. Ейнштейна, «ми можемо думати, що речовина складається з таких ланок простору, у яких поле досягає особливої інтенсивності». «Присутність матерії є лише збудженим станом поля у даній точці, дещо випадкове, своєрідна «вада» у просторі».

Можна сказати, що у науці віра у певну закономірність покладається у витоках думки, оскільки мова науки – це логіка, яка як сутність, що все принципово доводить, сама базується на аксіомах, що мають «логічний імунітет».

З цією обставиною пов'язана відома обмеженість логічного мислення, оскільки повне логічне обґрунтування всіх без виключення положень будь-якої теорії принципово неможливо. Про це доводить теорема неповноти К. Гьоделя, яка говорить, що у достатньо багатій формалізованій мові є істинні твердження, які принципово неможливо довести (чи заперечити) за допомогою засобів, що формалізовані у межах цієї мови.

Ця обставина виявляє проблему реальності світу. Як визнає матеріалістична філософія, істина про реальність світу не є прерогативою теорії, але здорового глузду. Таким чином, питання про реальність нашого світу не входить в прерогативу чистої тео-

рії. Як писав В. Гейзенберг, значення всіх понять і слів, що утворяться за допомогою взаємодії між світом і нами самими, не можуть бути точно визначені, тому шляхом тільки раціонального мислення не можна прийти до абсолютної істини.

Ось чому зараз у науці актуальним є пошук логічних і позалогічних, ірраціональних критеріїв раціонального знання, що формують ґрунт для концептуалізації парадоксального принципу єдності світу, які потребують докорінної переоцінки наукових «цінностей», але це у свою чергу передбачає, перш за все, інтеграцію науково-теоретичного та релігійно-міфологічного способів пізнання світу, розробку нових системних універсалій, концептуалізацію нових узагальнень, розвиток нової наукової парадигми.

Дослідження світу під кутом зору цієї наукової парадигми І. Прігожина, Р. Шелдрейка, А. Янга, Ф. Чу, Д. Бома, К. Прібрама, Ф. Капри, Ст. Грофа, В.П. Казначєєва створює ситуацію, коли західна наука наближається до зсуву парадигми, який змінить поняття про реальність та людську природу. Відтак, цей зсув поєднає стародавню мудрість та сучасну науку, примирить східну духовність із західним догматизмом.

Поява нової наукової парадигми викликана цілим рядом наукових відкриттів. Виявлені на початку XX століття Б. Расселом, Ж. Рішаром, К. Греллінгом, А. Ейнштейном та іншими антиномії пізнання та парадокси буття поставили під сумнів правомірність існування фундаментальних понять найбільш «точних» наук, таких як логіка та математика. Принцип «самоочевидності» наукових аксіом виявився недостатнім стосовно відкрившихся протиріч та принципових неузгодженостей в основах математичної теорії множин, стосовно результатів, отриманих в область неевклідових геометрій та нетрадиційних логічних систем, стосовно парадоксів корпускулярно-хвильових властивостей світла й ін. Дослідники дійшли висновку, що пряме сприйняття буття, яке втілюється в абстрактних поняттях та законах, виявляє зневагу деякими боками реальності, при описі якої наука втратила якусь глибинну сполучну ланку, а такі незвідні один до одного феномени, як матерія та свідомість можуть бути лише вкладеними одна одну проекціями більш фундаментальної сутності.

Парадоксально-ірраціональний аспект науки й філософії певним чином узгоджується з парадоксами логіки як науки, що зумовлює пошуки нових логічних мов: виявляється, що між логічними твердженням та запереченням можливо дещо третє, яке їх цікавить. При цьому сама Істина постає «єдністю протилежностей» (С.Б. Церетелі), а логіка як наука з класичної двозначної перетворюється на тризначну (багатозначну), що дає підстави для постулювання тризначної культури та філософії, а також для «закону виключного четвертого», яким Г. Рейхенбах заміняє *закон виключного третього* (згідно з законом виключного четвертого кожне твердження повинно бути істинним, чи хибним, чи невизначеним, четвертої можливості немає), будуючи тризначну логіку (істина – неправда – невизначеність) з метою подолати деякі філософські та логічні труднощі в квантовій механіці, що призвело до формування особливою логіки квантової механіки, в якій використовуються такі значення, як невизначеність, вірогідність.

Парадоксальний аспект науки втілюється у некласичних (багатозначних, модальних) логіках. Однією з таких логік є індійська, де в сфері відносин логічних термінів твердження і заперечення виявляються чотири логічно рівнозначні альтернативи: або твердження; або заперечення; і те, і інше одночасно; ні те, ані інше. Ці положення відшукали втілення і у працях Ю. А. Урманцева (див. розділ 21).

З класичних теорій управління, що поєднують багату філософію світу, втілену в менеджменті, визначне місце посідає Дейл Карнегі (1888–1955) – відомий представник американської науки з проблем «людинознавства» і «людиноведення». Вчений презентував позицію, що кожна людина може досягти поставленої мети, якщо зуміє належним

чином організувати працю. У 1912 р. Д. Карнегі організував спеціальний лекційний курс для навчання представників сфери управління і фахівців з метою допомоги їм відкрити і розвинути свої здібності, навчити їх правильному діловому спілкуванню. Основні положення своїх лекцій вчений виклав у книзі «Як здобувати друзів і впливати на людей», написаній у 1929-1933 рр. Ця книга перевидавалася понад 100 разів у США і перекладена на 30 мов. Продовженням та поглибленням змісту даної праці Карнегі є: «Як виробити впевненість у собі і впливати на людей, виступаючи публічно» та «Як перестати непокоїтись і почати жити» (про існування людини на поатку XXI сторіччя).

Д. Карнегі визначив *шість способів привернути до себе увагу людей:*

1. Виявляйте щирий інтерес до інших людей.
2. Усміхайтеся!
3. Пам'ятайте, що для людини звук її імені – найсолодший і найважливіший з усіх звуків людської мови.
4. Будьте хорошим слухачем. Заохочуйте інших розповідати вам про себе.
5. Ведіть розмову в колі інтересів вашого співрозмовника.
6. Давайте людям відчувати їхню значущість і робіть це щиро.

Дванадцять способів схилити людей до своєї точки зору :

1. Єдиний спосіб досягти найкращого результату у суперечці – це уникнути суперечки.
2. Виявляйте повагу до думки інших, ніколи не говоріть людині, що вона неправа.
3. Якщо ви неправі, зізнайтеся в цьому одразу і щиросердечно.
4. Спочатку покажіть своє дружнє ставлення.
5. Нехай ваш співрозмовник з самого початку буде змушений відповідати вам «так, так».
6. Намагайтеся, щоб ваш співрозмовник говорив більше, ніж ви.
7. Нехай ваш співрозмовник відчує, що ідея належить йому.
8. Чесно спробуйте стати на точку зору іншого.
9. Виявляйте співчуття до думок і бажань інших людей.
10. Звертайтеся до благородних потягів.
11. Надавайте своїм ідеям наочності, інсценізуйте їх.
12. Кидайте виклик!

Дев 'ять способів змінити людину, не завдаючи їй образи і не викликаючи обурення:

1. Починайте з похвали і щирого визнання достоїнств людини.
2. Звертаючи увагу людей на їхні помилки, робіть це у непрямій формі.
3. Перш, ніж критикувати іншого, скажіть про свої власні помилки.
4. Ставте запитання замість того, щоб віддавати накази.
5. Дайте людині можливість зберегти своє обличчя.
6. Хваліть людину за кожен, навіть найскромніший, успіх і будьте при цьому щирими в своєму визнанні та щедрими на похвали.
7. Створіть людині добре ім'я, щоб вона стала жити у відповідності з ним.
8. Користуйтеся заохоченням. Зробіть так, щоб недолік, який ви хочете в людині виправити, виглядав легко виправним, а справа, якою ви хочете її захопити, легко виконувана.
9. Робіть так, щоб було приємно виконувати те, що ви хочете.

У ході двадцятирічних досліджень, які проводилися з благословення Д. Карнегі, дослідник «універсальної формули успіху» Наполеон Хілл проаналізував життя та діяльність сотень відомих людей, що нажили свої величезні капітали за допомогою формули Карнегі. Серед них:

Генрі Форд
Уільям Рігль мол.
Джеймс Дж. Хілл
Джордж С. Паркер
Е.С. Статлер
Генрі Л. Доерті
Сайрус Х.К. Кертіс
Джордж Істмен
Чарльз М. Шваб
Харріс Ф. Уільямс
Д-р Френк Гансолес
Даніель Уіллард
Кінг Жиллет
Ральф А. Уікс
Суддя Деніел Т. Райт
Джон Д. Рокфеллер
Томас А. Эдтон
Френк А. Вандерліп
Ф.В. Вулворт
Полковник Роберт А. Доллар
Едвард С. Барнс
Артур Неш
Теодор Рузвельт
Джон У. Девт
Елберт Хабборд
Ушбер Райт
Ушьям Джентнгс Брайн
Д-р Девід Стар Джордан
Дж. Оджин Армор
Артур Бріебейн
Вудро Выьсон
Ушьям Ховард Тафт
Лютер Бербенк
Едвард У. Бок
Френк А. Мансей
Елберт Х. Гері
Кларенс Дерроу
Д-р Александер
Грехм Белл
Джон Х. Паттерсон
Джуліус Розенвальд
Стюарт Остт Уайср
Д-р Френк Крейн
Джордж М. Александер
Дж. Г. Чаплт
Сенатор Джентнгс Рендольф

Цей перелік являє лише найменшу частку відомих американців, чиї фінансові чи інші досягнення свідчать: хто зрозумів і застосував формулу Д. Карнегі в житті, той досяг високого становища в суспільстві. Згідно Н. Хілла, він «ніколи не зустрічав людину, яка, отримавши натхнення від секрету цієї формули, не досягла б значного успіху в своїй справі» та «ніколи не бачив людини, яка, не володіючи цією таємницею, змогла б прославитися чи накопити значні багатства з усіма витікаючими звідси наслідками». З цих двох посилань він зробив висновок: формула успіху як частина необхідного знання краще того, що зазвичай називається «освітою».

Продовжуючи аналіз взаємозв'язку науки та релігії та ролі «духовності» у ній, необхідно звернутися до робіт Вірджинії Сатір (1916–1988) – відомого американського психолога, засновниці напрямку сімейного консультування і сімейної психотерапії. Нижче подаємо матеріали її напрацювань «Про комунікацію та психотерапію»:

«Думка про духовний бік життя та саме розуміння одухотвореності вперше виникло в мене у ранньому дитинстві, яке я провела на молочній фермі у Вінсконсені. Я бачила, як все зростає та квітне довкола, та дуже рано усвідомила, що ріст – це прояв життєвої сили та пробудження духу. Я бачила, як крихітні насіння, які я висаджувала, поступово перетворюються у великі рослини. Курчата вилуплюються з яєць, порося вилазять із живота свині-матері. Потім я побачила свого новонародженного братика. Це зворушило мене. У всьому цьому було щось величне і вражаюче. Я відчувала захоплення, благоговійний страх і присутність таємниці. Ці дивовижні почуття живуть у мене і зараз, і я гадаю, що саме вони спрямовують мене, коли я допомагаю людям знайти правильний життєвий шлях.

Ми знаємо, як відбувається становлення особистості, але не знаємо, з чого воно починається. Ніхто ще не зміг створити яйце чи зернятко, здатне репродукувати самого

себе. Я схиляюсь перед силою життя, такою тендітною і одночасно такою могутньою. Життя може обірватися в одну мить, але може і протидіяти усьому.

Моє благоговіння перед мудрістю життя з'явилось дуже рано. Рослини ніколи не починали краще рости, якщо я вимагала від них цього або погрожувала їм. Вони набирали силу, тільки тоді, коли їм були наданні добрі умови та належний догляд. Як створити добрі умови, в чому міститься необхідна турбота як для людей, так і для рослин? – ось питання, про які я постійно думаю.

Кожний з нас заряджається як бруньок на вселенському дереві духовності. Це дерево зв'язано своїми коріннями з всіма живими істотами. Кожний, навчившись, може стати мудрим наставником, який буде оберігати дорогоцінне життя, любити його та турбуватись про нього. Коли ми відчуваємо любов та підтримку, ми самі прагнемо любити інших і турбуватись про них. Саме тому я вважаю, що в кожному суспільстві повинна бути заповітна кімната, куди людина може прийти та отримати духовну та психологічну допомогу.

Гуманістичний підхід до людей, увага до їхнього внутрішнього світу – це і є усвідомлення того, що люди духовні по своїй природі, в цьому криється великий зміст вселенської одухотвореності. Наше відношення до духовних проявів життя свідчить про те, наскільки ми цінуємо життя взагалі.

Створення життя потребує сили куди більш могутньої, ніж та, якою володіють люди. Ми по різному називаємо цю силу, частіше за все – божественною. І ми можемо доторкнутися до неї, що робить нас більш повноцінними людьми. Я вважаю, що щастя життя залежить від того, наскільки ми відчуваємо цю силу.

Вже у людському зародку є духовний початок. На мою думку, зачаття та народження – це прояв духу.

Вивільняється могутня енергія, та нове людська істота – неповторна та єдина – починає готуватись до появи на Землі. Мене вражає, як людський ембріон перетворюється у велику, складну багатогранну особистість.

Більш того, сама перша клітина людського організму утримує усі елементи тієї складної системи, яка перетворюється згодом у живу, дихаючу людську істоту. Життєва сила не лише розвіває кожну клітину, але й спрямовує енергію так, щоб усі елементи організму людини отримували усе необхідне.

Хіба це не диво? Диво, яке ми мусимо зберегти, яким повинні захоплюватись і радіти. Ваше народження, моє народження, народження кожної людини – це подія духовного життя і, звичайно ж, справжнє свято. Тому зобов'язані зробити все, щоб будь-яка народжена дитина зростала повноцінною людиною.

На жаль, ми ще не вміємо цього. Нерідко диво народження затемнюється важкими умовами, в яких опиняється дитина. Тим не менше, визнавши, що кожна дитина – частина оживленого дива, ми повинні направити зусилля усього людства на його майбутнє втілення. Місцем реалізації цього завдання є родина.

Намагаючись змінити поведінку іншої людини, можливо дуже легко придушити паростки духовності, скалічити тіло і притупити думку. Особливо, якщо ототожнювати при цьому оцінку особистості людини з оцінкою її поведінки. Не слід забувати, що поведінка – це наслідок того, чому ми навчилися.

Я працюю над тим, щоб навчитися любити та поважати духовний початок незалежно від якихось причин та умов, і водночас вміти спрямовувати свою поведінку на шляхетну та моральну мету. Це одна з наполегливих вимог нашого часу. Моя духовність виявляється у тому, що я у рівному ступені поважаю життєві сили, що наповнюють усе живе на Землі.

Я часто роблю наступну вправу на концентрацію уваги та волі, і, приєднавшись до мене, ви також зможете глибше відчути свої духовні переживання.

Сядьте зручно на стілець так, щоб ноги стояли на підлозі. Злегка прикрийте очі та просто слідкуйте за диханням.

Тепер спрямуйте свій мислівний погляд усередину себе і скажіть собі про те, що ви себе любите. Наприклад, це може звучати так: «Я високо ціную себе». Це придасть вам сили і укріпить дух.

Виконуючи цю вправу, періодично повертайтеся до свого дихання та відслідковуйте його.

Зараз ще глибше зосередьтесь і визначте те місце, де заховано скарб, що носить ваше ім'я. Наближаючись до цього священного місця, подумайте про свої можливості: здібності бачити, слухати, відчувати на дотик, відчувати смак та запах, відчувати, думати, рухатись та робити вибір.

Більше думайте про кожну з цих можливостей, згадайте, як часто ви користувались ними, як користуєтесь зараз, як потрібні вони будуть у подальшому. Зараз згадайте, що це все – ви, що це ви можете побачити ними картини, послухати нові звуки і т.і.. Намагайтеся усвідомити, що завдяки цим можливостям ви ніколи не будете безпомічним.

А зараз згадайте, що ви частина всесвіту; ви отримуєте енергію від надр землі, завдяки їй ви можете упевнено стояти на ногах, розуміти сенс навколишнього світу, вас заряджають енергією інші люди, які готові бути з вами та мають потребу у вас.

Пам'ятайте, ви вільні, щоб усе бачити та слухати, але обираєте лише те, що вам потрібно. І тоді чітко вимовите «так» тому, що необхідно, і «ні» всьому непотрібному та зайвому. Ви будете нести добро й собі, й іншим замість зла та безглуздої боротьби.

А зараз знову зосередьтесь на вашому диханні.

Все це може зайняти у вас одну чи п'ять хвилин. Це ви вирішите самі. Добре запам'ятайте цю вправу і частіше робить її. Кожен раз, коли я це роблю, я згадую, хто я така, і відчуваю новий імпульс тієї сили, яка зв'язує мене з життям.

Я почала займатись приватною практикою більше тридцяти років тому. Оскільки я жінка і в мене не було спеціальної медичної освіти, мені діставались клієнти, від яких відмовлялись інші терапевти, а також люди, які відносяться до групи підвищеного ризику, тобто хулігани, алкоголіки, психопати, які рахувалися, як правило, невиліковними. Але багато з цих людей у процесі нашої праці почали буквально розквітати. Зараз я розумію, – відбувалося це тому, що я поступово вчилася примати та любити їх. Питання для мене було не в тому, чи є в них душа, а в тому, як мені встановити контакт з ними. Саме тому з цього я й почала. Мій шлях встановлення контакту пролягав через відкрите довірливе спілкування і знайомства цих людей з новим образом життя, відмінним від того, який вони вели досі.

Я вважаю, що перший крок на шляху до будь-яких змін людини – це встановлення духовного контакту з ними. Після цього можна спільно розрахувати шлях для визволення цілющої енергії. І це також буде проявом духовної сили».

Резюме

Поєднання наукових та поза наукових напрямків відображується у синергетиці. У загальному розуміння синергетика – це кооперація. її результатом є біфуркація – якісна зміна, стрибок.

Нинішня еволюція має когнітивний, тобто пізнавальний характер. Чергова біфуркація формує новий напрямок, нову наукову парадигму – наукову релігію. Наука та релігія останнім часом зближуються. І ця нова система базується на основі цінностей. Гуманістичний підхід до людей є усвідомленням того, що людство за своєю природою духовне.

Спорідненою із синергетикою галуззю знань, що максимально враховує нові наукові течії, базовані на гуманістичних засадах, є праксеологія. Праксеологія визначається як максимальна адаптація управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини.

Основні поняття

Когнітивність
Адаптивність
Наукова релігія
Цінності
Праксеологія
Макросвіт
Мікросвіт
Закон виключного третього
Духовний контакт

Питання

1. Визначте сучасні передумови виникнення поняття «синергетика».
2. В чому полягає сутність когнітивності синергетики?
3. Визначте основні відмінності сучасного етапу біфуркації?
4. На яких засадах, на Вашу думку, має формуватися нова система?
5. У чому полягає єдність синергетики і праксеології?
6. У який спосіб відбувається синергетичне зближення науки та релігії?
7. Розкрийте сутність паралельності/єдності макро- та мікросвітів.
8. Розкрийте зміст закону виключного третього.
9. Дайте характеристику вченням Д. Карнегі.
10. Визначте способи привернення до себе уваги людей.
11. Назвіть і охарактеризуйте способи змінити людину, не завдаючи їй образи.
12. У чому полягає сутність теорії В. Сатір?

Розділ 25

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ПРОВИДІННЯ

Проти розуму і добра
протистояти не можливо
(народна мудрість)

Загальне розуміння Провидіння

Позитивна спрямованість світу до свого удосконалення та досконалості визначається його Провидінням. При цьому однокореневе озвучення слова однакове для багатьох слов'янофільних та романівських мов: українською, російською, польською, німецькою, англійською та іншою. Це і визначає його винятково важливе і геномне значення в минулому, нинішньому і майбутньому житті багатьох націй.

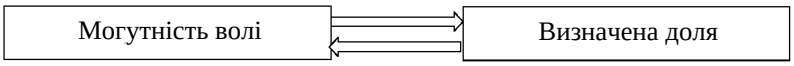
В змістовому сенсі Провидіння, маючи велику кількість значень і характеристик усталено означає – передбачення, або це дія провидіти, або алегорично – «всевидяще око», або це уява розуму про своє майбутнє, або – далекоглядність, доля, яснобачення, пророцтво, доцільна діяльність, оптимістичне прогнозування та інше.

В античній філософії вчення Провидіння з'явилось у Сократа і означає «світовий розум, що діє по ідеї Добра, або Провидіння – все що має розумний сенс (зміст), оскільки все причетно до абсолютного Розуму, і все – Добро, оскільки першоосновою всього є абсолютне Добро» і в цій єдності значення провидіння наводить нас до релігійності.

Провидіння – це діяльність Бога який підтримує життя у всьому... Якщо підвести підсистемну синергетичну основу, то це провідні сили, що рухають найскладнішу соціо-біологічну, інтелектуально-духовну систему, якою володіє людина.

Ще Піфагор визнавав закон Провидіння, що формується на основі двох рушійних сил вчинків людини: могутності волі і визначення долі. При цьому сила волі рівнозначна могутності долі. І така еквівалентність перманентна.

Формула провидіння



Перша із цих сил виникає вільно, а друга формується вимушено. Тому кожна людина – власник своєї долі. Сила волі впливає на поступки і майбутність, а визначення долі на те, що вже відбулося, при чому воля підтримує долю.

Згідно погляду Піфагора, в якого запозичують знань всі наступні філософи світу, із минулого витікає майбутнє, із майбутнього минуле, а з єдності обох – нинішнє, із якого вони, у свою чергу, беруть початок.

У відповідності цього вчення, Воля панує над майбутнім, Необхідність – над минулим, а Провидіння над Нинішнім (теперішнім). Ніщо із сущого не відбувається випадково, а витікає із основного закону Провидіння, поєднуючись з Волею людини, яка підкоряється йому, або його порушує, діє по необхідності.

Згода Волі з провидінням творить Добро, а зло породжено їх протиріччям (незгодою).

Людині, яка творить Добро присутнє три частини її сутності,що підзвітні (підкорені) її Волі: перша, що належить тілу – Інстинкт; друга, яка належить Душі – Добродіяльність; третя, що властива Розуму – Мудрість.

Науково-філософська і релігійна сутність Провидіння

Піфагор визнавав декілька послідовних існувань людини і стверджував, що нинішнє, яке нас народило і народжує і майбутнє, що загрожує нам, це наслідок помилок попередніх існувань. Відповідно його вчення, неминуча доля на яку людина завжди скаржиться, є продукт його волі та йде вперед сама собою по наміченій нею дорозі і, ступаючи добре чи не добре (зле), полегшує чи ускладнює собі шлях.

Перший адепт всіх філософів Платон здекламував, що Воля в поєднані з Вірою підпорядковує собі необхідність володіння природою і творить чудеса. Доісторичні відомості про те, що Ісусові Христу належать слова: що Віра може зрушити гору.

В окультних науках (д-р Папюс, Оккультизм, М.: Силена, 1994. – 512 с.) відзначалось, що «чим вища сила волі, тим вища істота (індивід) і її здібності до перетворень». Воля і свобода – одне і теж. Або, Воля, що твердо йде вперед, є віра. Вона творить собі в душі образ і підпорядковує собі все завдячуючи їй, душа отримує силу, підкоряючи собі іншу душу і проникаючи в найглибші таїнства думок. І якщо вона діє у відповідності з Божою волею, то може зрушувати гори, руйнувати скали, знищувати замисли не вірних (сатани), наводячи на них жах і хаос, творить чудеса, і навіть підкорює собі смерть.

Душа, що творить великі справи іменем Всевишнього, гідна пророкам і святим. Зло ховається від них. Ніщо не шкодить тому, в кому перебуває Бог. При цьому, добрі (доброзичливі) думки увіковічені як сила активно доброзичлива, а дурні, як сатанинська (про силу енергії торсіонів викликаних думками та діями людини на основі добра і зла, повідомляють вченні Ернст Молдашев, Іван Грабар та інші).

Думка, мислення, що продукує психічну енергію – це джерело космічної сили і якостей найтоншої природи котрі породжені найнижчою біоенергією. Ключ до таємної могутності: творити і перетворювати (матеріалізовувати) у реальному (видовому) світі образи котрі наша уява (думка) створила із космічної (інертної) енергії поєднавши в однаковій мірі Волю і Віру.

Відомий на початку позаминулого століття (1831–1891 рр.) психоаналітик О. П. Блавацка пояснювала, що Майбутнє складається з Минулого, а це означає, що шлях, котрим людина проходить в часі і які проторовані під змінами своєї вільної Волі, вже пройшла певним чином зміцнивши цей шлях, при цьому невгасаюче бажання волі підсвідомо ставить умови свого власного відродження під різноманітними формами своїх власних вчинків добрих чи дурних, власного буття, або від того, що ми називаємо достоїнствами і недоліками.

Поєднання достоїнств і недоліків на життєвих терезах совісті породжує неминучість. І це один із основних законів Провидіння. Недобросовісні люди часто використовують добросовісних, досягаючи своїх прагнень здебільш на підсвідомому рівні, при

цьому добросовісність характеризується як слабкість духу, а гуманність (любов до інших людей), як вада характеру.

Підсумовуючи науково-філософське бачення Провидіння як всеперемагаючої сили «Добра над злом» в цьому домінуванні сутності Оптимізму, у розвитку та процвітанні людської гуманізації знову повертаємось до Провидіння. Так, зокрема в процесах Провидіння не існує випадковості. Випадковість це всього лише слово яким ми позначаємо математичну ймовірність. Сама випадковість не має буття. Це не та сила яка впливає на реальність. Провидіння має назву лише узгодженість.

Отже провидінню притаманна узгодженість. На ґрунті релігії позначають одночасні діяння Бога та людських істот.

Бог реалізує свою волю через прояви людської волі, не порушуючи свободи вибору людини.

Як бачимо науково-філософська і релігійна сутність Провидіння повністю піддаються синергетичній кластиризації; по-перше, це цілий образ (гештальт) оптимістичного майбутнього; а по-друге, провідні принципи синергетики ієрархічності і онтологічності тут органічно поєднані.

Провидіння в теорії сучасних вчених

Провидіння сучасних вчених беруть початок з аналізу існування фізичних і тонких світів. Фізичний – включає у себе матерію (планети, зірки, електромагнітні та гравітаційні поля). Тонкий світ включає в себе психофізіологічні явища (психічна енергія, біоенергія і таке інше). Характерна особливість тонкого світу в тому, що його основою є зверх високі частоти. Останні виражені так званими торсіонними полями. Виявом торсіонних частин в тонкому світі є Душа – енергетичний концентрат у вигляді поля кручення. У межах цього закрученого простору (душі) зберігається інформація про функціонування людського тіла (астрального тіла) і про процес мислення (ментальне тіло). Процес мислення (думки) викликає закручення простору: добрі думки закручують простір в одному (позитивному) напрямі, недобрі (злі) думки – протилежному (від’ємному) напрямі. А всі душі є частиною Всезагального інформаційного поля, яке в народі вважають Вищим Розумом.

Обізнані люди (вчені) можуть підключатися до Всезагального інформаційного поля і одержувати звідти знання рідкісні і вельми дивовижні. В такому інформаційному полі зібрані знання не лише нинішньої, але й майбутньої цивілізації. Простір нашого Всесвіту замкнений, але підключаючись до Всезагального інформаційного поля можна бачити одночасно минуле і майбутнє і з допомогою Всевишнього (Бога) володіти Провидінням.

До такої думки в 2009 році дійшов доктор медичних наук, професор, член Міжнародної медичної академії наук Ернст Мулдашев опублікувавши монографічну працю «Від кого ми вийшли?» на основі наукових досліджень природи Всезагального інформаційного поля, фізичних та тонких світів і філософського осмислення релігії.

На початку існував лише Простір і Абсолют (абсолютне ніщо), тобто план майбутніх творінь. Простір – це нейтралізована матерія і антиматерія. В нім постійно відбуваються створення матерії та антиматерії, що також постійно нейтралізують одна одну. Але цей процес нейтралізації може порушити Абсолют. З появою Абсолюту нейтралізація не відбувається і в цьому зв’язку, повідомляє вчений, існує версія, що виник тонкий світ торсіонів думок і душ, а за ним, внаслідок ущільнення – фізичний світ.

Душа це частина енергії Всесвіту. Енергія душі – це енергія поза електроном і поза протоном. Вона надзвичайної сили могутності, що спроможна протистояти силі граві-

тації. Енергія багатьох (мільйонів) душ володіє колосальною потужністю. Буває позитивна та негативна енергія душ, вона може створювати та руйнувати. Ленін, Сталін, Гітлер та інші титани акумулювати від'ємну душевну енергію, що проявилась у знищенні мільйонів позитивних душ. Таким від'ємним (страхітливим) явищем може успішно протистояти позитивна енергія Добра, що народжена Гуманним Розумом. В цьому полягає позитивна спрямованість Божого провидіння.

У природу тонких світів чи не найглибше занурився доктор технічних наук, професор Грабар І.Г. В своїй зовсім свіжій праці (2012 рік) «Мікрорезонансні технології та секрети довголіття», аналізуючи інформаційне поле Всесвіту вказує, що просторово-часові вихори, насичені нескінченно великим об'ємом інформації утворюють торсіонні поля(вихори), що мають унікальні властивості підтверджені експериментально.

Поля не переносять енергію, а лише інформацію. В той же час будь-яка зміна в структурі торсіонного поля веде до виділення чи поглинання енергії в заданій області простору.

Думки – польові самоорганізовані утворення. Це – згустки в торсіонному полі, що самі себе утримують, а відчуваємо їх як образи та ідеї і мають голографічну структуру. Основа світу – свідомість носієм якої виступають спінно-торсіонні поля.

Якщо ментальне тіло людини збудоване з добрих думок, то воно оберігає нас від Зла, оскільки в ньому не має вібрації, що резонують на вібрації Зла. Адже ментальне тіло — не тільки генератор думок, але й їх приймач. Тому людина, що випромінює думки, наповнені Любов'ю, Радістю, Співчуттям, Милосердям, Благородством буде невразлива до сил Зла, Ненаситі, Заздрощів, Брехні.

Тенденції розвитку науки, культури, релігії, техніки і виробництва, особливо починаючи з другої половини XX ст., свідчать про те, що людство у своєму розвитку підійшло до тієї межі, коли подальший прогрес буде зумовлюватися переважно розумовою діяльністю людини. Гештальт-підхід з'явився на стику культурних епох, що знаменують трансформацію багатьох областей знання. У другій половині минулого століття епоха модерна з характерними для неї раціоналізмом і вірою в об'єктивність змінилася епохою постмодерна, відмінною рисою якої було заперечення якої б то не було об'єктивної реальності. Таким чином, гештальт-підхід виявився в авангарді постмодерністської революції. Визначення місця гештальтів в сучасній культурі та науці одна з найскладніших і суперечливих проблем пов'язаних з питанням про їх приналежність до якої-небудь з відомих сфер життєдіяльності людини.

Поняття гештальти Gestalt (нім.) – це фігура, образ бачення, уява, контур рельєфності, цілісності. Характерно виражений у статті Х. Еренфельса «Про якість функції», В. Кьолера «Фізичні гештальти у спокої і стаціонарному стані», розробки Фредеріка і Лаури Перлз у галузі психології засвідчують, що гештальти – це цілісний образ (уява) будь якої структури, що практично не виводяться з компонентів, які її утворюють, а сам гештальти - це просторова наочна форма предметів (явищ, схем, подій), що сприймаються, чиї властивості не можливо зрозуміти сумуванням властивостей їх частин (рис. 25.1).

Основними принципами гештальтує – це холізм (цілісність). Цілісність сприйняття і його впорядкованість досягаються завдяки наступним принципам:

– близькість – стимули розташовані поряд, мають тенденцію сприйматись разом;

– схожість – стимули, схожі за розміром, формою, тощо мають тенденцію сприйматись разом;

– замкнутість – відображає тенденцію завершувати фігуру так, щоб вона мала повну форму;

– суміжність – близькість стимулів в часі і просторі. Суміжність може обумовлювати сприйняття, коли одна подія викликає іншу.

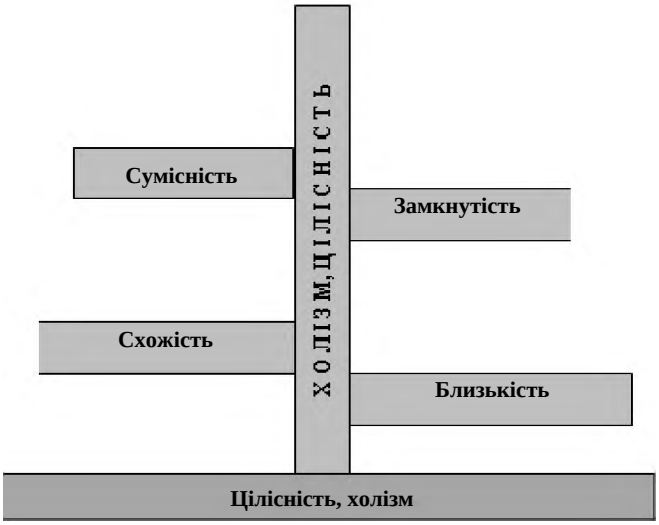


Рис. 25.1. Дерево Гештальту
(Х. Еренфельс, В. Кьолер, М. Вертгеймер та ін..)

На основі таких принципів розроблено логограму формування ментального гештальту Провидіння (рис. 25.2).

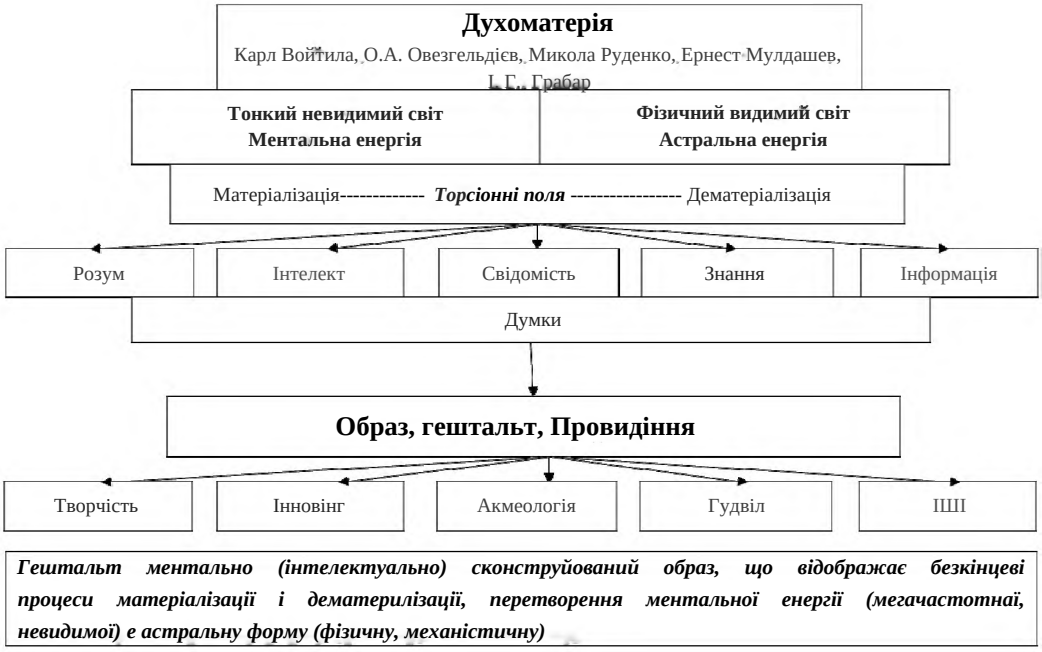


Рис. 25.2. Логограма формування ментального гештальту Провидіння

В сучасний період світової орієнтації цивілізації на ноосферний розвиток визначення категорій єдності науки і релігії має домінуючий напрям. Про це свідчать роботи наукових і релігійних діячів: Карла Войтили – Папа Римський Іоанн Павло II, його енцикліки «Сіяння Правди», «Все про людську працю», вчених, що досліджують енергію «тонких» світів: Е. Мулдашев, І. Грабар, О. Овезгельдієв.

Особливою актуальністю звучить нині монографія «Енергія прогресу» видатного «фізіократа» світу Миколи Руденка, зокрема відкрита ним категорія «Духоматерії», як геніального відкриття в царині сучасного знання про світ і реальність, в якому Людина впливає на енергетичний потік як суб'єкт, а на самперед, духоматерія за допомогою енергії діє на людське існування.

Поєднання гностичного з фізичним привело дослідника до висновку про матеріальність Бога, якого він ідентифікує із всесвітом.

Ґрунтуючись на дослідженнях цих авторів та вияснення сутності Провидіння, сформованих ще в уяві античних вчених, релігійних діячів, ми запропонували загальний символ Провидіння, що ґрунтується на єдності Віри, Волі, що визначають Долю та на основі Розуму і Добравизначають Майбутнє (рис. 25.3).

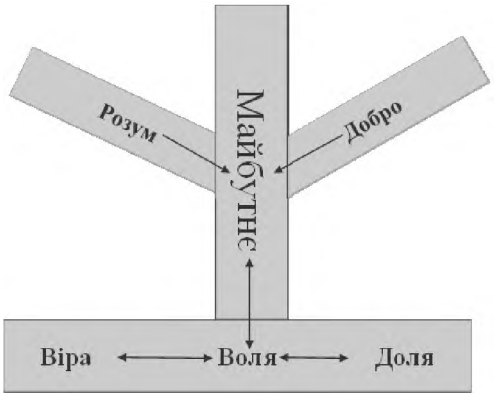


Рис. 25.3. Ментальний Гештальт Провидіння

На нашу думку сформований Гештальт Провидиння сприятиме в передбаченні оптимістичного майбутнього, успіхів в творчій діяльності, досягнень в інновінгу та акмеології, забезпеченні Гудвілу підприємств і фірм, активізуватиме людську діяльність на основі використання нейролінгвістичного програмування (НЛП).

Резюме

Усвідомлення соціопсихологічної і релігійної категорії Провидіння має першочергове значення для формування оптимістичної поведінки людини і її передбачення майбутнього.

Основні поняття

Змістовний сенс Провидяння
Світовий Розум
Доборо і Зло
Торсіони думок
Душа
Ментальне тіло людини

Питання

1. Визначте формулу Провидіння.
2. Що Ви розумієте під Вищим Розумом?
3. Дайте характеристику «Тиранів» і «Демократів».
4. Чому у світі повинно домінувати «Добро»?

ПІСЛЯМОВА

У структурі науки «Психологія управління» першими, пріоритетними та домінантними в динаміці є знання про психіку людини, та похідними від першого – управління психікою людини, що продукує її діяльність.

Отже, сутністно «Психологію управління» слід трактувати як «Психологію управління людиноповедінкою». Сенс застосування такої назви викладено в материнській основі науки, тобто в «Загальній психології». Відома в психології схема: якщо є наукове знання про Людину, то можна з допомогою цього знання заволодіти її поведінкою. Визначення назви «Психологія управління людиноповедінкою» не розділяє на частини «Психологію управління». Слід зазначити, що в числених наукових працях, підручниках і посібниках з цього предмету перевага, все ще, надається технократичній частині «управління», тоді як «психологічна» втрачає свою яскравість. Хоча саме остання гармонізує предмет науки, доповнюючи її структуру вагомими психологічно-управлінськими аргументами. Серед них, безумовно, гештальтпсихологія та нейролінгвістичне програмування, як побудова оптимістичних програм та позитивного досвіду поведінки людини, біхевіоризм, як застосування мотиваційних чинників відповідно стимулів, очікувань і реакції (валентності), соціоінтеграції, – при побудові організацій, колективів і груп.

На наш погляд, пізнання процесів психоінформатики та їх застосування на основі синергетичних концепцій цілісності, становить основний зміст сучасної науки психології управління. А головний сенс використання системи знань про психологію управління, зокрема людиноповедінкою, полягає у максимальному наближені такої системи дій до задоволення потреб Людини – основного суб’єкта і об’єкта управління, що відповідає суті і змісту пракселогічного підходу в управлінні та психології, як максимальної адаптації управлінських рішень до сподівань, бажань, намірів окремих індивідуумів, груп, колективів.

У наш час особливо актуального значення питання, пов’язані із технікою управлінської безпеки. Численні реорганізації, реструктуризації, виділення і об’єднання підприємств не минають не поміченими для працівників таких компаній. Періоди адаптації набувають нової актуальності, а принципи управління зазнають змін. Тому у цей непростий історичний період в економіці особливо уважно треба ставитись до найціннішого ресурсу – працівників компаній, підтримувати їх, їхню ініціативу, а не пригнічувати ще більше. Сучасним управлінцям варто відійти від сумної практики авторитаризму, і застосовувати у своїй роботі виключно морально-етичні засади. І така робота не минеться даром – у найближчій перспективі вона забезпечить ріст основних показників ефективності діяльності суб’єктів господарювання, але головне – сприятиме зростанню задоволеності людей працею. А це, як показують численні дослідження, нині виступає основним стимулом до праці, головним елементом самомотивації працівників.

У такому разі відбуватиметься повне співпадання інтересів менеджементу компаній і їх працівників – а це найвищий ступінь прояву високоефективного управління. Так чому ж ці способи управління не долучати у практичну діяльність?!

Завершити даний підручник хотілося б словами відомих представників української науки – Юрія Рогатинця і Володимира Вернадського. Однодумці першого розуміли людину «відразу здоровою, просвіченою і довершеною», яка може розкрити себе лише в суспільстві, «коли вона своєю творчою працею створює матеріальний достаток або культурні цінності» [29]. За Ю. Рогатинцем «осягнення вищого блага можливе тільки шляхом активної діяльності» [29]. І відтоді, починаючи з XVI ст., основами світогляду стали виступати підприємницька діяльність, справедливість, правове рівноправ'я, політичні свободи і громадянське служіння. Теорія В. Вернадського затвердила людину, людство як силу, спроможну впливати (через думки і працю) і створювати своєю енергією новий образ сучасного світу. Відтак, воно повинно обирати методи і способи, прийнятні з точки зору етики і моралі, – щоб своїми діями розвивати, а не дееволюціонувати суспільства; адже воно відповідальне за наслідки своєї діяльності. Відтак, нові моделі побудови, самоорганізації суспільств, співтовариств, колективів повинні формуватися на основі соціальних принципів, або як відзначав В. Вернадський на основі «соціальної організації і нової, екологічної й одночасно гуманістичної етики». Ноосфера пов'язана з науковою думкою соціальної людини. Тому застовування наукових методів в управлінні продиктовано самою ноосферністю розвитку.

Позитивне мислення, моральність, толерантність, гідність, відповідальність, професіоналізм через працелюбство і покликання, милосердя – ось основи поведінки кожної сучасної людини. А добром засіяне, добро і породить.

Автори сподіваються, що даний підручник збагатить кожного Вас, наші прекрасні читачі!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдер Г. НЛП – современные психотехнологии [Текст] / Г. Алдер. – СПб. : Питер, 2001. – 160 с. – (рос. мовою).

2. Бендлер Р. Семинар по НЛП. Передовые психотехнологии в психотерапии и бизнесе [Текст] / Р. Бендлер, Дж. Гриндер. – СПб. : Питер , 1997. – 236 с. – (рос. мовою).

3. Біблія. Книги Святого Письма Старого і Нового Заповіту. Канонічне. [Текст] / [В Російському Перекладі з Паралельними місцями] ; [Американське Біблійне Товариство]. – Нью-Йорк, 1948. – 1255 с.

4. Богоявленська Ю. В. Аналіз і економізація дій менеджера [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Наука. Молодь. Полісся – 2001 : науково-практична конференція, 11 липня 2001 р. : вісник Поліської молодіжної академії наук 3/’03. – Житомир, 2001. – С. 11–14.

5. Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження) [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ. – 2004. – № 2 (28). – С 288–297.

6. Богоявленська Ю. В. Ефективні механізми мотивації праці [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2004. Вип. 195: в 4 т. Том ІІ. – С. 528–539.

7. Богоявленська Ю. В. Методика побудови соціонічної моделі особистості [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – Житомир : ЖДУ ім. Івана Франка. – 2007. – № 35. – С. 3–7.

8. Богоявленська Ю. В. Організаційна поведінка молодих лідерів у громадянському суспільстві [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Молодь – громадські організації – громадянське суспільство : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 27 – 28 вересня 2001 р. – Київ, 2001. – С. 47–50.

9. Богоявленська Ю. В. Праксеологічні підходи у менеджменті (теоретичне дослідження) [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Економіка України. – К. : Вид-во «Преса України». — 2004. – № 12 (517). – С. 48–51 : [закінчення див. у № 1 (518). – 2005. – С. 59–64.].

10. Богоявленська Ю. В. Праксеологічний підхід у побудові ефективного механізму мотивації праці [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ. – 2004. – № 1 (27). – С. 215–224.

11. Бондаренко А. Ф. Социальная психотерапия личности (психосемантический подход) [Текст] / А. Ф. Бондаренко ; Киевский государственный педагогический институт иностранных языков. – К. : КГПИИЯ, 1991. – 187 с. – (рос. мовою).

12. Бугуцький О. Чинники мотивації праці [Текст] / О. Бугуцький, І. Кучерук // Україна : аспекти праці. – 1998. – № 6. – С. 3–7.

13. Вернер З. Руководитель без конфликтов [Текст] / Зигер Вернер, Лючия Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 335 с. – (рос. мовою).

14. Галеев Б. Человек, искусство, техника: проблемы синестезии в искусстве и технике [Текст] / Б. Галеев. – Казань : Изд. КГУ, 1987. – 263 с. – (рос. мовою).

15. Гальперин И. Р. Информативность единиц языка [Текст] / И. Р. Гальперин. – М. : Наука, 1974. – С. 46–47. – (рос. мовою).

16. Генон Р. Кризис современного мира [Текст] / Рене Генон : [пер. с франц.]. – М. : Арктогея, 1991. – 784 с. – (рос. мовою).

17. Генон Р. Царство количества и знамения времени [Текст] / Рене Генон ; [пер. с франц. Т. Б. Любимова]. – М. : Беловодье, 2003. – 480 с. – (рос. мовою).

18. Герцштейн Р. Е. Война, которую выиграл Гитлер [Текст] / Р. Е. Герцштейн. – С. : Смоленськ, 1996. – 520 с. – (рос. мовою).

19. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию [Текст] : [курс лекций] / Ю. Б. Гиппенрейтер. – М. : «ЧеРо», «Юрайт», 2002. – 336 с. – (рос. мовою).

20. Грабар Т. П. PR та антиPR, Як уберегтися від маніпуляцій [Текст] : [навч. посіб.] / Т. П. Грабар. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 109 с.

21. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу [Текст] / О. Д. Гудзинський. – К. : «Урожай», 1994. – 240 с.

22. Гумбольдт В. Избранные труды по языкознанию [Текст] / Вильгейм фон Гумбольдт. – М. : Прогресс, 1984. – 394 с. – (рос. мовою).

23. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты [Текст] / Питер Драккер ; [пер. с англ.]. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192 с. – (рос. мовою).

24. Ершова-Бабенко И. В. Методология исследования психики как синергетического объекта [Текст] : [монография] / И. В. Ершова-Бабенко. – Одесса : «ОДЭКОМ», 1992. – 124 с. – (рос. мовою).

25. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон ; [пер. с англ. А. И. Ромма]. – М. : «Техника управления», 1930. – 123 с. – (рос. мовою).

26. Журавлев А. П. Фонетическое значение [Текст] / А. П .Журавлев. – Л. : Изд. ЛГУ, 1974. – 159 с. – (рос. мовою).

27. Завадський Й. С. Менеджмент : Management [Текст] : [підручник] : [у 3-х томах] / Й. С. Завадський. – [Т. 1]. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 542 с.

28. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими колективами [Текст] / Й. С. Завадський. – К. : Урожай, 1985. – 159 с.

29. Злупко С. М. Економічна думка України [Текст] : [навч. посіб.]. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2000. – 496 с.

30. Злупко С. Н. Занятость и кибернетика [Текст] / С. Н. Злупко. – М. : ИНИОН А НСССР, 1984. – 252 с.

31. Іоанн Павло II. Пасторський візити до Польщі [Текст]: [матеріали]. – Польща, 20.06.1983 р.

32. Каструбин Э. М. Трансовые состояния и «поле смысла» [Текст] / Э. М. Каструбин. – М. : КСП, 1995. – 215 с. – (рос. мовою).

33. Кваша М. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві [Текст] / М. Кваша // Економіка України. – 1994. – № 1. – С. 54–61.

34. Клас Э. Эффективная экономика. Шведская модель [Текст] / Эклунд Клас ; [пер. со швед.]. – М. : «Экономика», 1991. – 352 с. – (рос. мовою).

35. Ковряков В. Н. Психотравматология. Психическая травма, психогении в этиопатогенетических механизмах развития психических расстройств [Текст] / В. Н. Ковряков. – М. : Институт психотерапии и клинической психологии, 2005. – 290 с. – (рос. мовою).

36. Костаков В. Інтенсифікація використання трудового потенциалу [Текст] // Соціально-трудовий потенціал : теорія і практика : [у двох частинах] / В. Костаков, А. Попов. – [Частина 1]. – К. : Наукова думка, 1994. – С. 61–69.

37. Королько В. Основы Паблик Рилейшнз [Текст] : [учебник] / В. Королько. – М. : «Релф-бук» ; К. : «Ваклер», 2001. – 526 с. – (рос. мовою).

38. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе [Текст] / Т. Котарбинский. – М. : «Экономика», 1975. – 271 с. – (рос. мовою).

39. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу [Текст] : [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 215 с.

40. Краткий словарь по социологии [Текст] // [под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина; сост. Э. М. Коржева, Н. Ф. Наумова]. – М. : Политиздат, 1988. – 479 с. – (рос. мовою).

41. Левицкий В. В. Семантика и фонетика [Текст] / В. В. Левицкий. – Черновцы : Изд. ЧГУ, 1973. – 103 с. – (рос. мовою).

42. Лурия А. Р. Язык и сознание [Текст] / А. Р. Лурия. – М. : Изд. МГУ, 1979. – 320 с. – (рос. мовою).

43. Матвиенко В. Я. Прогностика : прогнозирование социальных и экономических процессов : теория, методика, практика [Текст] : [монографія] / В. Я. Матвиенко. – К. : Українські пропілеї, 2000. – 520 с. – (рос. мовою).

44. Мелибруда Е. Я – Ты – Мы : психологические возможности улучшения общения [Текст] / Е. Мелибруда ; [пер. с польск.]. – М. : Прогресс, 1986. – 256 с. – (рос. мовою).

45. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : «Дело», 1993. – 701 с. : ил. – (рос. мовою).

46. Морозов В. П. Исследование способности человека к восприятию инверсированной во времени речи [Текст] / В. П. Морозов // Психологический журнал. – 1992. – № 1. – С. 61 – 68. – [продовж. циклу : 1993. – № 3. – С. 150]. – (рос. мовою).

47. Николаенко Н. Н. Взаимодействие полушарий мозга в процессе восприятия и обозначения цвета [Текст] // Сенсорные системы. Сенсорные процессы и асимметрия полушарий / Н. Н. Николаенко. – Л. : Наука, 1985. – С. 47–67. – (рос. мовою).

48. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління [Текст] : [посібник] / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

49. Осовська Г. В. Основи менеджменту : практикум [Текст] : [навч. посіб.] : [у трьох частинах] / Г. В. Осовська, І. В. Копитова, Т. І. Гринчук. – Житомир : ЖІТІ, 1998. – 581 с.

50. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст] / У. Г. Оучи ; [сокр. пер. с англ.] ; [науч. ред. Б. З. Мильнера, И. С. Олейника]. – М. : Экономика, 1984. – 230 с. – (рос. мовою).

51. Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось [Текст] / Л. Дж. Питер ; [пер. с англ.]. – М. : «Эксмо-Пресс», 2000. – 416 с. – (рос. мовою).

52. Общая и прикладная политологія [Текст] : [учеб. пособие] / [под ред. В. И. Жукова, Б. И. Краснова]. – М. : МГСУ ; Изд-во «Союз», 1997. – 992 с. – (рос. мовою).

53. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации [Текст] / Г. Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук» ; К. : «Ваклер», 2001. – 656 с. – (рос. мовою).

54. Психология менеджмента [Текст] / [П. К. Власов, А. В. Липницкий, И. М. Лущихина и др.]; под ред. Г. С. Никифорова. – [3-е изд.]. – Х. : Гуманитар. центр, 2007. – 510 с. – (рос. мовою).

55. Пщоловский Т. Принципы совершенной деятельности. Введение в праксеологию [Текст] / Т. Пщоловский ; [пер. с польск.]. – К. : Институт праксеологии, 1993. – 266 с. – (рос. мовою).

56. Розин В. М. Психология : теория и практика [Текст] : [учеб. пособие для высшей школы] / В. М. Розин. – М. : Издательская группа «Форум» ; «Инфра-М», 1998. – 296 с. – (рос. мовою).

57. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях [Текст] / Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург, Виктор А. Томпсон ; [общ. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова, В. В. Петрова] ; [сокращ. перевод с англ.]. – М. : «Экономика», 1995. – 335 с. – (рос. мовою).

58. Сацков Н. Я. Методы и приёмы деятельности менеджеров и бизнесменов [Текст] / Н. Я. Сацков. – Киев : Институт праксеологии, 1993. – 416 с. – (рос. мовою).

59. Сведенборг Э. Тайны Небесные [Текст] : [Главы 10–17] / Э. Сведенборг. – М. : АСТ, 2005. – 560 с. – (рос. мовою).

60. Сергеева В. Практикум манипулятора. Выбор мишени [Текст] / В. Сергеева. – СПб : Питер, 2002. – 224 с. – (рос. мовою).

61. Синк Д. С. Управление производительностью : Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д. С. Синк ; [пер. с англ.]. — М. : Прогресс, 1989. — 528 с. – (рос. мовою).

62. Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки [Текст] / [за ред. О. А. Бугуцького]. – К . : ТОВ «Комплекс-Віта», 1996. – 228 с.

63. Старостина А. А. Методические указания по дисциплине «Теории потребительских мотиваций» для студентов факультета менеджмента и маркетинга по специальности «Мар-

кетинг» для всех форм обучения [Текст] / А. А. Старостина, А. В. Зозулев. – К. : НТУУ «КПИ», 1999. – 110 с. – (рос. мовою).

64. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности [Текст] / Э. Фромм. – М. : Республика, 1994. – 447 с. – (рос. мовою).

65. Херцберг Ф. Побуждение к труду и производственная мотивация : Социологические исследования [Текст] / Ф. Херцберг, М. Майнер. – 1990. – № 1. – С. 122–131. – (рос. мовою).

66. Ходаківський Є. І. Авторитаризм, синергетика руйнувань і позитині зміни [Текст] : [науково-популярне видання] / Є. І. Ходаківський, І. Г. Грабар, Ю. С. Цаль-Цалко. – Житомир : Спілка економістів України, 2007. – 260 с.

67. Ходаківський Є. І. Еквівалент ціни праці в механізмі регулювання ринку: концептуальні основи активізації виробничої сфери та виходу з кризи [Текст] / Є. І. Ходаківський // Економіка України. – 1995. – № 5. – С. 44–50.

68. Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці (праксеологічний аспект) [Текст] : [навч. посіб.] / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 378 с.

69. Ходаківський, Є. І. Макроменеджмент [Текст] / Є. І. Ходаківський // Економіка України. – 1997. – № 3. – С. 93.

70. Ходаківський Є. І. Праксеологічні підходи в менеджменті [Текст] : [навч.-метод. посіб.] / Є. І. Ходаківський, І. В. Кучерук, Ю. В. Богоявленська. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 108 с.

71. Ходаківський Є. І. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики [Текст] : монографія / [Є. І. Ходаківський, В. К. Данилко, Ю. С. Цал-Цалко] ; за заг. ред. д-ра екон. наук Є. І. Ходаківського. – Житомир : ЖДТУ, 2009. – 340 с.

72. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма економіки [Текст] : монографія / Є. І. Ходаківський, І. Г. Грабар, Ю. С. Цал-Цалко. — Житомир : Спілка економістів України, 2007. – 156 с.

73. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма менежменту [Текст] / Є. І. Ходаківський ; [матеріали наук.-практ. конференції «Молодь і освіта. Європейський вибір», Житомир, 16 березня 2007 р. : тези доповідей]. – Житомир : ПВНЗ „Європейський університет”, 2007. – 170 с.

74. Чалдини Р. Психология влияния [Текст] / Р. Чалдини. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 272 с. – (рос. мовою).

75. Чудова Н. В. Имплицитная модель межличностного оценивания и ее роль в профессиональной коммуникации [Текст] / Н. В. Чудова. – М. : Прогресс, 1993. – 206 с. – (рос. мовою).

76. Щёкин Г. Основы кадрового менеджмента [Текст] : [учебник для вузов] / Г. В. Щёкин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 1999. – 288 с. – (рос. мовою).

77. Beize B. Chrzescianin wobec zla [Text] // W kierunku czlowieka. Dzielo zbiorowe / B. Beize – Wwa : Warszawa, 1971. – S. 300.

78. Charman D. K. The cerebral hemispheres appear to function differently in artists and sdentists [Text] / D. K. Charman // Cortex. – 1981. – Vol. 17, № 3. – P. 453 – 458.

79. Gunning J. P. Praxeology, Economics, and Ethical Philosophy [Text] / J. P. Gunning ; [in Ebeling, Richard M. (ed.)] // Austrian Economics : Perspectives on the Past and Prospects for the Future. – Hillsdale, Mi : Hillsdale College Press, 1991. – P. 107–137.

80. Gunning J. P. The New Subjectivist Revolution : An Elucidation and Extension of Ludwig von Mises’ Contribution to Economic Theory [Text] / J. P. Gunning. – Savage, Maryland : Rowman and Littlefield, 1990. – 690 p.

81. Henderson R. Short Tern Encentives, Compensation Management in a Knowledge-Based World [Text] / R. Henderson. — [8th ed.]. — N.Y. : Prentice-Hall, 2000. — 690 p.

82. Jan Pawel II. Laborem exercens [Text] / Ioannes Paulus II ; [Pontifical Academy of Social Sciences]. – Vatican : Libreria Editrice Vaticana, 1981. – 109 p.

83. Jan Pawel II, Nauczanie Spoleczne : 1982 [Text] / Jan Pawel II. – Warszawa : OD i SS, 1986. T. V. – 1982.

84. Jan Pawel II. Nauczanie Spoleczne : 1983 [Text] / Jan Pawel II. – Warszawa : OD i SS, 1984. T. VI. – 1984.

85. Jefkins F. Public Relations [Text] / F. Jefkins. – [5th ed.]. – London : Prentice Hall, 1998. – 304 p.

86. John Paul II. Centesimus annus [Electronic Source] : [Encyklika] / John Paul II. – 01.05.1991. – Access : http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/ – The title from the screen.

87. Kinnear T. C. Marketing Research. An Applied Approach. [Text] / T. C. Kinnear, J. R. Taylor. – [5th ed.]. – NY : McGraw-Hill, Inc. 1996. – 888 p.

88. Kotarbinski T. Dziela wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk [Text] / Tadeusz Kotarbinski. – [T. 1]. – Warszawa : Polska Akademia Nauk, 1990. – 426 s.

89. Loudon D. L. Consumer Behavior : Concepts and Applications [Text] / David L. Loudon, Albert J. Della Bitta. – [4th ed.]. – NY : McGraw-Hill, Inc. 1993. – 788 p.

90. Mises L. Human Action : A Treatise on Economics [Text] / Ludwig von Mises. – Chicago : Henry Regnery Company, 1966. – 906 p. – [earlier version originally published in German in 1940 under the title «Nationaloekonomie»].

91. Mises L. Epistemological Problems of Economics [Text] / Ludwig von Mises. – NY : New York University Press, 1981. – 259 p. – [originally published in German in 1933].

92. Papuzinski A. Filozofia spoleczna papieza Jana Pawla II [Text] / A. Papuzinski. – Warszawa : Polska Akademia Nauk, 1988. – 218 s.

93. Phillips D. P. Suicide, motor vehicle fatalities, and the mass media : Evidence toward a theory of suggestion [Text] / D. P. Phillips // American Journal of Sociology. – 1979. – Vol. 84. – P. 1150 – 1174.

94. Praxeology and the Philosophy of Economics. The International Annual of Practical Philosophy and Methodology / [Text] / [Transaction Publishers]. – New Brunswich (the USA) and London (The UK of GB and NI), 1991. Volume 1. — 1991.

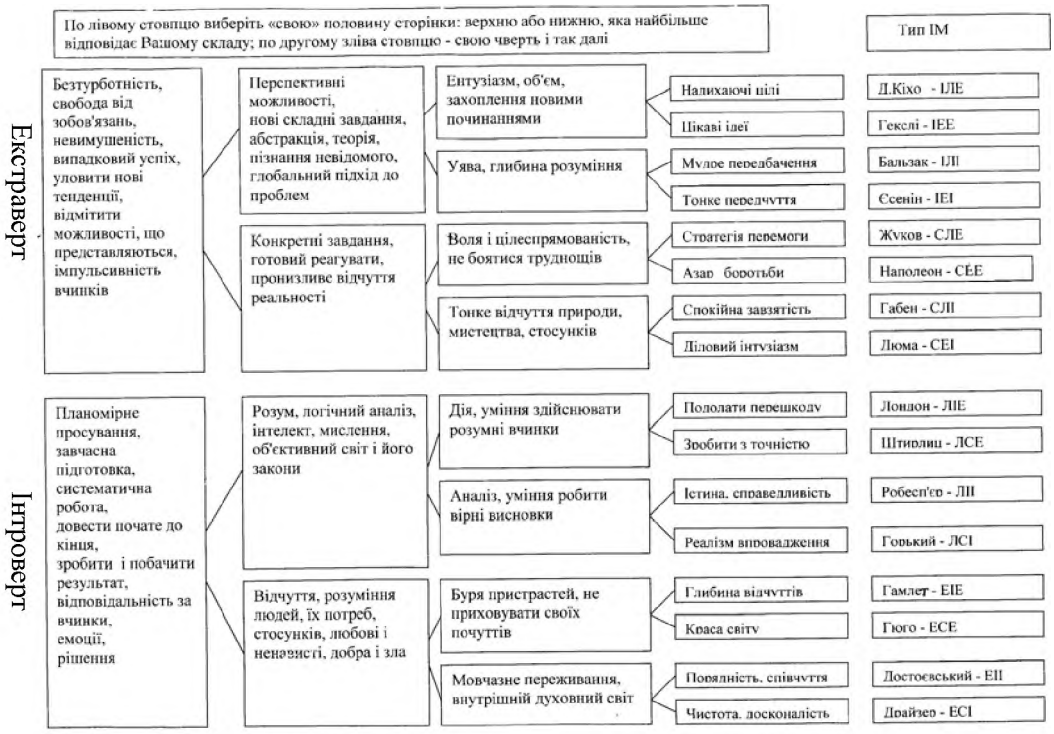
95. Pszezolowski T. Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji [Text] / Tadeusz Pszezolowski. – Wroclaw : Ossolineum ; Oddzialy Polskiej Akademii Nauk, 1978. – 346 s.

96. Random House Webster's Dictionary [Text] : [dict.]. – Cambrige : Cambridge, 1990. – 1568 p.

97. Szafranski A. L. «Communio personarum» przez prace [Text] // Jan Pawel II, «Laborem exercens» tekst i komentarze // A. L. Szafranski. – Lublin : KUL, 1985. – S. 23.

98. Wojtyla K. Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne [Text] / K. Wojtyla. – Krakow : Towarzystwo Naukowe KUL, 1969. – 543 s.

Додаток 1


По лівому стовпцю виберіть «свою» половину сторінки: верхню або нижню, яка найбільше відповідає Вашому складу; по другому зліва стовпцю - свою чверть і так далі
Тип ІМ
Екстраверт
Безтурботність, свобода від зобов'язань, невимушеність, випадковий успіх, уловити нові тенденції, відмітити можливості, що представляються, імпульсивність вчинків
Перспективні можливості, нові складні завдання, абстракція, теорія, пізнання невідомого, глобальний підхід до проблем
Ентузіазм, об'єм, захоплення новими починаннями
Надихаючі ідеї
Д.Кіхо - ІЛЕ
Цікаві ідеї
Гекслі - ІЕЕ
Уява, глибина розуміння
Мудре передбачення
Бальзак - ІЛІ
Тонке передчуття
Єсенін - ІЕІ
Конкретні завдання, готовий реагувати, пронизливе відчуття реальності
Воля і цілеспрямованість, не боятися труднощів
Стратегія перемоги
Жуков - СЛЕ
Азар боротьби
Наполеон - СЕЕ
Тонке відчуття природи, мистецтва, стосунків
Спокійна завзятість
Габен - СЛІ
Діловий інтузіазм
Люма - СЕІ
Інтроверт
Планомірне просування, завчасна підготовка, систематична робота, довести почате до кінця, зробити і побачити результат, відповідальність за вчинки, емоції, рішення
Розум, логічний аналіз, інтелект, мислення, об'єктивний світ і його закони
Дія, уміння здійснювати розумні вчинки
Подолати перешкоди
Лондон - ЛІЕ
Зробити з точністю
Штирлиц - ЛСЕ
Аналіз, уміння робити вірні висновки
Істина, справедливість
Робесп'єр - ЛІІ
Реалізм впровадження
Горький - ЛСІ
Відчуття, розуміння людей, їх потреб, стосунків, любові і ненависті, добра і зла
Буря пристрастей, не приховувати своїх почуттів
Глибина відчуттів
Гамлет - ЕІЕ
Краса світу
Гюго - ЕСЕ
Мовчазне переживання, внутрішній духовний світ
Повнялність, співчуття
Достоєвський - ЕІІ
Чистота, досконалість
Драйзер - ЕСІ

EDUCATIONAL PUBLICATION

Evgeniy Ivanovuch KHODAKIVSKIY
Juliya Vyacheslavivna BOGOYAVLENSKA
Tetyana Petrivna GRABAR

THE PSYCHOLOGY OF MANAGEMENT

TEXTBOOK

5-th edition, revised and enlarged

Edited by Honored Scientist of Ukraine, Doctor of Economics, Professor E.I. Khodakivskiy

Textbook prepared by a team of scientists in higher education. In the textbook, author study the principles of integration of workers, social-integration aspects of formation of manager, synergistic concept of the psychology of management, the methods of conflict management. Presents the psychology of behavior management and discipline of staff directly psychology of work, praxeological clusters. Analyzed the content of socio-psychological work of the modern manager, taking into account the trend towards group self-management and psychological characteristics.

Using the methodological apparatus of synergetics and syntelektics given advancements in the psychology of management based on sociointegration, psyhoinformatics, gestalt, behaviour, psychotherapy, praxeology and technology of geshtalt: the formation of Providence. Presents of the concept of human-ethical and humanistic principles of management based on scientific research scientists: Karol Wojtyla, Carl Gustav Jung, Dale Carnegie, Zbigniew, Pscholovskyy Virginia Satire and others defined their role at the psychology of management.

The textbook is designed for students who study courses "The Psychology of Management", "The Psychology of Work", "The Management of personnel", "Management", "Labor Economics and Labor Relations," "Conflict", masters, lectors, and may also be useful for economists, managers, scientists, government officials, religious leaders, politicians, social workers and teachers.

Original-model prepared
LLC "Publishing" Center of educational literature

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ХОДАКІВСЬКИЙ Євгеній Іванович
БОГОЯВЛЕНСЬКА Юлія Вячеславівна
ГРАБАР Тетяна Петрівна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

ПІДРУЧНИК

5-те видання, перероблене та доповнене

За редакцією
заслуженого діяча науки і техніки України,
доктора економічних наук, професора Ходаківського Є. І.

Редактор – *Ходаківський Євгеній Іванович*
Коректор – *Грабар Тетяна Петрівна*
Комп'ютерний набір – *Богоявленська Юлія Вячеславівна*
Комп'ютерна верстка – *Богоявленська Юлія Вячеславівна*

Підписано до друку 30.05.2016 р. Формат 70х100 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 40. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК№ 4162 від 21.09.2011 р.