

**ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ,  
УСПІХУ І ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського**  
**«Харківський авіаційний інститут»**

**ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ,  
УСПІХУ І ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського**  
**«Харківський авіаційний інститут»**

**ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ,  
УСПІХУ І ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2018

УДК 159.964.21:313.6(075.8)  
Ж 69

Колектив авторів:  
М. Є. Жидко, Н. Л. Калайтан,  
Ю. І. Гулий, О. Д. Научитель, Т. П. Старовойт

Рецензенти: д-р психол. наук, проф. А. М. Большакова,  
канд. психол. наук, доц. І. О. Кочарян

**Ж69 Психологія впливу, успіху і ефективних комунікацій**  
[Електронний ресурс] : навч. посіб. / М. Є. Жидко, Н. Л. Калайтан,  
Ю. І. Гулий, О. Д. Научитель, Т. П. Старовойт. – Харків : Нац.  
аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2018. –  
108 с.

Комплексно розглянуто загальні аспекти психологічної проблематики впливу, успіху і ефективних комунікацій у сучасному суспільстві.

Наведено поняття і механізми соціального впливу, подано характеристику методів соціально-психологічного впливу. Розглянуто самооцінку як основу досягнення успіху, психологію подолання життєвих труднощів і мотиваційні чинники, які сприяють досягненню успіху. Детально обговорено психологічні аспекти відпочинку.

Викладено закономірності спілкування і відносин між людьми, охарактеризовано ефективну комунікацію в організації, у діловому спілкуванні в керуванні, процедуру медіації при налагодженні комунікації.

Для студентів при самостійній роботі з курсу «Психологія впливу, успіху і ефективних комунікацій», а також як додатковий матеріал при самостійній роботі з курсів «Соціальна психологія», «Конфліктологія» та ін.

Іл. 35. Табл. 7. Бібліогр.: 29 назв

**УДК 159.964.21:313.6(075.8)**

© Колектив авторів, 2018  
© Національний аерокосмічний  
університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут», 2018

# Розділ 1. ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ

## 1.1. Поняття і механізми соціального впливу

Процес соціального впливу передбачає таку поведінку однієї людини, яка має своїм наслідком або метою зміну того, як інша людина поводить себе, що вона відчуває або думає відносно якогось стимулу. Як стимул може виступати будь-яка соціально значуща проблема, продукт або дія.

Людина, яка намагається свідомо чи несвідомо змінити поведінку іншої, називається агентом соціального впливу. Людина, чію поведінку намагаються змінити, називається «мішенню», або об'єктом впливу. Людина може бути одночасно і «агентом», і «мішенню соціального впливу», якщо вплив здійснюється на саму себе.

Соціальний вплив можна спостерігати в трьох різних середовищах взаємодії: *міжособистісному, середовищі переконання, що спеціально створюється, і у середовищі, характерному для засобів масової інформації*. Однією з відмінностей між подібними сферами соціального впливу є те, наскільки особистісними (індивідуалізованими) вони є. Другу ж відмінність закладено в ступені або широті охоплення цільової аудиторії, на яку спрямовано вплив.

Найбільш індивідуалізовані ситуації впливу зустрічаються в міжособистісному середовищі, де кількість безпосередніх учасників невелика і спілкування агента впливу з його об'єктом відбувається віч-на-віч. Прикладами такого впливу може бути поширення різних психологічних, політичних, релігійних та інших ідей харизматичними особистостями або лідерами і членами різних організацій; спроби друзів або знайомих схилити вас до скоєння деяких вчинків, бажаних для них, тощо. У разі негативного соціального впливу зміни в установках, поведінці і уявленнях іншої людини завдають їй явну або неявну шкоду, але при цьому сприяють задоволенню потреб суб'єкта впливу.

Спеціально створюване середовище переконання також є досить розповсюдженим варіантом. У даному випадку комунікатор, як правило, звертається до слухачів із промовою, намагається переконати аудиторію погодитися з будь-яким твердженням або вчинити будь-яку дію. У процесі переконання задіяний один агент впливу, який намагається впливати на цільову аудиторію, що складається одночасно з багатьох людей. Як приклад можна навести відомих ораторів різних історичних епох, які мали вплив на аудиторію (Лісій, Цицерон, У. Черчилль, Мартін Лютер Кінг та ін.).

Соціальний вплив також здійснюється в середовищі, характерному для засобів масової інформації (далі – ЗМІ). Повідомлення, що передаються за допомогою ЗМІ, найменш індивідуалізовані, призначені для широкої публіки і передаються опосередковано. Автор цих повідомлень ніколи не задіяний фізично в комунікативному процесі і не

підлягає чіткій ідентифікації як конкретна людина або група людей. ЗМІ є ефективним методом пропаганди та інформаційних війн.

Кінцевою метою будь-якого суб'єкта впливу є корекція, зміна поведінки іншої людини – «мішені» впливу.

З точки зору психології впливу установки часто виявляються найбільш значущим компонентом настановної системи і відповідних ментальних репрезентацій. Феномен соціального впливу розгортається в ситуаціях взаємозалежності, коли наші дії визначаються не тільки нашими власними думками, уподобаннями і виборами, але й уподобаннями і думками оточення.

На думку соціальних психологів Дж. Френча і Б. Равена, вплив «відображає психологічні сили, які одна людина здатна використати відносно іншої», а його основою є влада. У подібних ситуаціях можливо кілька варіантів розвитку подій – підпорядкування впливу, конформна поведінка, примус, конфлікт, протистояння впливу.

На думку французького соціального психолога С. Московічі, існує три основних модальності впливу, які визначають, як люди реагують на конфлікт: нормалізація, конформізм (або вплив більшості) й інновація (або вплив меншості). Нормалізація – це процес безконфліктної зміни норм усередині групи шляхом взаємних поступок, конформізм – вирішення конфлікту за допомогою підпорядкування меншості більшості, а інновація – вирішення конфлікту із залученням меншістю інших членів групи на свою сторону.

Конформізм спостерігається у тих випадках, коли індивід змінює свою поведінку або свою установку так, щоб вони гармоніювали з поведінкою або установкою групи. Він може виявлятися на двох рівнях – поведінковому і установочому. Одні автори (Дж. Левін, Б. Жданюк) конформізм на першому рівні називають публічною згодою (або покорою) і розуміють під ним зовнішню зміну поведінки індивіда, що наближає його до позиції групи, а конформізм на другому рівні – особистим (внутрішньою згодою) і розуміють під ним зміну латентних установок індивіда, що наближає його до позиції групи. Інші автори конформізм першого рівня називають публічною поступкою або поступливістю, тобто згодою публічно копіювати поведінку інших людей без того, щоб обов'язково вважати все, що вони говорять або роблять, правильним. Наприклад, глядачі на концертах рок-груп можуть розмахувати руками або мобільними телефонами в такт музиці, дивлячись на те, як це роблять інші. Конформізм другого рівня ці ж автори називають особистим прийняттям, тобто згодою наслідувати поведінку інших людей через щирі переконаність у тому, що вони думають і діють правильно. Прикладом такого особистого прийняття може служити поведінка деяких молодих людей, що вживають алкоголь у стані тривоги і емоційної напруги через свою щирі переконаність, основу на думці значущих для них людей, які говорили їм, що алкоголь дозволяє розслабитися. Публічну згоду, або

конформізм першого рівня, розглядають як результат інформаційного соціального впливу, а особисту (внутрішню) згоду, або конформізм другого рівня – як результат нормативного соціального впливу.

Інформаційний вплив спрямований на прийняття інформації від іншої людини як джерела (що заслуговує на довіру) відомостей про об'єктивну реальність. Нормативний вплив виявляється у підпорядкуванні соціальним нормам групи, тобто явним або неявним правилам, яким мають відповідати наші способи поведінки, цінності й судження. Нормативний вплив оснований на потребі бути прийнятими і позитивно оціненими іншими. На думку Дойча і Джерарда, нормативний вплив спрямовано на те, щоб індивідуум виявив конформність відносно позитивних очікувань інших (іншої людини, будь-якої групи або відносно власних позитивних очікувань). Очікування інших, у свою чергу, визначаються домінуючими на даний період часу суспільними нормами. Норми є у будь-якій групі, і вони виникають у результаті досягнення домовленості між членами групи про загальні правила і цінності, які керують їх поведінкою і визначають її. Норми, що описують те, як, на думку оточуючих, правильно поводитися в тій чи іншій ситуації, називають соціальними. Соціальні норми ґрунтуються на правилах, цінностях і стандартах, яких дотримуються всі члени певної соціальної групи в значущих для неї ситуаціях. Нормативний вплив зростає в разі залежності індивіда від групи і взаємозалежності членів групи. Наявність соціальної підтримки у індивіда, що піддається нормативному впливу, зменшує вияв конформності.

Американський психолог Г. Гарднер виділяє шість основних рівнів впливу, що відрізняються агентами впливу, масштабами спричинених змін у поглядах інших людей і важелями впливу, які найчастіше використовуються.

Перший рівень – це рівень, який стосується гетерогенної групи, наприклад, нації. Агентами впливу на ньому є лідери країн, а масштаби спричинених ними змін є надзвичайно великими.

Другий рівень – це рівень гомогенних або однорідних груп. Агентами впливу в цьому випадку є керівники політичних партій, корпорацій, громадських організацій, ТВ-каналів та ін. Масштаби спричинених ними змін також досить великі.

Третій рівень – зміни, спричинені творами мистецтва або досягненнями науки. Тут значно впливають на людей не безпосередні вчинки лідерів, а результат праці окремої людини. Прикладами впливу на цьому рівні є наукові відкриття, зроблені одним ученим, які привели до зміни у поглядах наукових товариств.

Четвертий рівень – це рівень формальних навчальних закладів, коли агентами впливу є вчителі та викладачі, а масштаби спричинених ними змін значно скромніші згаданих вище, але є не менш важливими за значенням.

П'ятий рівень – міжособистісний. Агентами впливу виступають

значущі інші (друзі, батьки, психотерапевти, священники та ін.), а зміни відбуваються на інтимно-особистісному рівні.

Шостий рівень – особистісний, коли зміни спричиняє сама людина.

Описані рівні впливу мають безпосереднє відношення до проблеми стійкості молоді до негативного соціального впливу. Зміни на найнижчих рівнях – шостому і п'ятому відбуваються не тільки внаслідок змін переконань, цінностей самих індивідів, але й через те, що спостерігаються зміни на верхніх рівнях, за які є відповідальними агенти впливу незалежно від того, усвідомлюють вони це чи ні. Наприклад, молодій людині важко залишатися стійкою до негативних моделей поведінки в оточенні, яке перенасичено історіями, теоріями, ідеями та переконаннями про те, що головне життєве призначення людини – це матеріальне благополуччя та заможне життя. Така перенасиченість досить послідовно і стійко створюється не тільки безпосередньо ЗМІ, але й їх власниками, оскільки інформація про чуже життя (відомих і не дуже людей) уже давно стала товаром, який, з одного боку, рекламується, а з іншого – користується у молоді попитом і досить добре продається. Щоб виростити покоління, стійке до негативного соціального тиску, необхідні зміни на верхніх рівнях – у традиціях і правилах окремих навчальних закладів, молодіжних субкультурах, організаційних культурах, нормах і цінностях телевізійних каналів і радіостанцій, книжкових видавництв і редакцій журналів.

Негативний соціальний вплив – це явище, що порушує психологічну безпеку окремих особистостей, деяких найбільш уразливих соціальних груп – дітей та молоді і, внаслідок цього, суспільства в цілому. Юнаки і дівчата перебувають в епіцентрі різного роду інформаційно-нормативних впливів, що формують їх цінності, моделі поведінки, ставлення до світу і себе, їх погляди на життя в цілому, на стосунки з протилежною статтю, сімейні відносини і ставлення до дітей і людей похилого віку, зокрема.

Соціальні психологи Ф. Зімбардо і М. Ляйппе виділяють три «кити» впливу – установки, поведінку та когніції людини і описують п'ять категорій наших реакцій на соціально значущі подразники. Перша категорія – це, власне, поведінка, друга – наші поведінкові інтенції, третя – наші когніції (переконання), четверта – афективні реакції і п'ята – установки. Вони розглядають ці п'ять категорій реакцій як взаємозв'язані елементи однієї установчої системи. Поведінка – це ті дії, які ми здійснюємо, – вчимося, голосуємо, складаємо іспити та ін. Поведінкові інтенції – це наміри, сподівання та плани дій, що передують самим діям; ці плани не завжди виявляються реалізованими. Когніції – це пізнання, що склалися в результаті пізнавальних процесів і містять у собі як переконання, так і елементи відомостей про даний об'єкт і про те, як слід поводити себе відносно нього. Афективні реакції – це емоції і глибинні почуття. Установка – це ціннісна диспозиція, стійка схильність до певної оцінки, оснований на когніціях, афективних реакціях, сформованих поведінкових намірах (інтенціях) і попередній поведінці. Установка здатна, в свою чергу,



впливати на пізнавальні процеси, афективні реакції, на формування інтенцій і на майбутню поведінку.

Таким чином, зміна одного з компонентів установчої системи може викликати зміни в якомусь іншому її компоненті. Наприклад, зміна в переконаннях, тобто в когніціях, може привести до змін в установках. А нова установка, впливаючи на те, що ми думаємо про соціальні об'єкти, в результаті може привести до змін у поведінці. Так, якщо ми, вивчаючи відповідну літературу та спілкуючись з оточуючими, дійшли висновку, що наш спосіб життя, а саме раціон харчування та звички, негативно впливають на стан здоров'я, ми розпочнемо змінювати наш розпорядок дня, «правильно» харчуватися, займатися спортом.

Однак нова установка не завжди відображається у поведінці. Інколи сформований поведінковий стереотип є сильнішим, ніж раціональні докази. Наприклад, ми розуміємо, що паління негативно впливає на стан організму та може призводити до різного роду захворювань. Проте, всупереч небезпеці, не змінюємо негативну звичку. У таких випадках знання про небезпечність паління стикаються з іншими установками, які можуть виявитися сильнішими (наприклад, «паління може бути безпечним, якщо вибирати продукцію із низьким вмістом нікотину», «школа від паління перебільшена; є приклади, коли людина палить та доживає до глибокої старості», «у моєму оточенні всі палять, і я не можу протистояти цьому», «паління знімає психоемоційну напругу», «паління – це ознака дорослості, незалежності, сексуальності тощо»).

Указаний приклад пов'язаний з концепцією когнітивного дисонансу, яка була запропонована Л. Фестінгером. Когнітивний дисонанс – це невідповідність між двома когнітивними елементами або когніціями (думками, досвідом, інформацією та ін.), при якому заперечення одного елемента впливає з існування іншого, тобто виявляється невідповідність між цими когніціями, що призводить до відчуття дискомфорту. Інакше кажучи, відчуття дискомфорту виникає при зіткненні в свідомості логічно суперечливих знань про одне й те ж явище, подію чи об'єкт (тобто виникає дисонанс). Психологічний дискомфорт буде мотивувати індивіда до спроби зменшити ступінь дисонансу і по можливості досягти узгодженості – консонансу. Теорія когнітивного дисонансу характеризує способи усунення або згладжування цих протиріч і описує те, як це робить людина в типових випадках.

Існують такі методи усунення когнітивного дисонансу: зміна або ігнорування одного з дисонуючих когнітивних елементів, раціоналізація, зміна поведінки, додавання нових когнітивних елементів, пошук нової інформації і нових думок щодо дисонансного судження або об'єкта, пошук соціальної підтримки.

Так, у наведеному вище прикладі людина використовує механізм раціоналізації з метою усунення дискомфорту та підкріплення власного вибору продовжувати палити.

У соціально-психологічних дослідженнях було неодноразово виявлено, що у випадках, коли віра людини не підтверджується фактами, вона ще більше зміцнюється. Наприклад, серед представників релігійних течій після того, як пророцтво, в яке вони вірили, в призначений день і час не здійснювалось, спостерігається ще більше навернення у віру.

Існує п'ять умов, при яких можна очікувати, що за подією, яка спростовує віру, збільшиться відданість їй:

1. Віра має бути глибокою і відбиватися на діях чи поведінці віруючого.

2. Необхідно, щоб віруючий присвятив себе своїй вірі і заради неї зробив якісь важливі незворотні дії.

3. Віра має бути досить конкретною і достатньою мірою пов'язаною з реальним світом, так, щоб її неспроможність не можна було однозначно довести за допомогою фактичних подій.

4. Необхідно, щоб сталися події, які незаперечно спростовують віру, і віруючий має їх визнати.

5. Віруючий має отримувати соціальну підтримку.

Ці п'ять умов указують на обставини, за наявності яких можна очікувати зростання активності віруючих за зверненням у свою віру. Як впливає на віруючого подія, що суперечить вірі? Вона вносить значний і хворобливий дисонанс у його систему переконань. Той факт, що очікувані події не відбулися, дисонує з ідеологією, центральним елементом якої вони виступали. Сила дисонансу буде залежати від значення віри для індивіда і від масштабу його підготовчої активності.

Отже, треба очікувати, що віруючі будуть вдаватися до рішучих спроб усунути дисонанс або, принаймні, зменшити його силу. Дисонанс був би в основному усунутий, якби вони відмовилися від віри, яка не отримала підтвердження, припинили дії, що служили підготовкою до виконання передбачення, і повернулися до свого звичайного життя. На практиці така схема іноді здійснюється. Але часто поведінка буває так сильно пов'язаною з системою віри, що для віруючого є кращим будь-який інший спосіб дій. Може виявитися, що переносити дисонанс менш болісно, ніж відмовитися від віри і визнати свою помилку. Зниження дисонансу або його повне усунення можливе, якщо віруючі заплющать очі на той факт, що пророцтво не збулося або знайдуть цьому пояснення. Однак неможливо повністю усунути дисонанс шляхом заперечення факту невиконання пророцтва або раціоналізації. Існує спосіб зменшення залишкового дисонансу: якщо можна переконати велику кількість людей у тому, що система віри є вірною, то вона, очевидно, має бути вірною, незважаючи ні на що. Саме з цієї причини слідом за подіями, такими, що суперечать вірі, спостерігається зростання активності віруючих за зверненням у свою віру. Якщо проповідницька діяльність виявиться успішною, то, зібравши ще більше послідовників і оточивши себе прихильниками, віруючий зменшує дисонанс до такого рівня, коли він

може з ним жити.

## 1.2. Методи соціально-психологічного впливу

До методів соціально-психологічного впливу належать методи, за допомогою яких здійснюється вплив на психіку і соціальну поведінку окремих людей або груп. Це, насамперед, методи, які застосовуються у засобах масової комунікації, у процесі організації та проведення публічних виступів, у рекламі, пропаганді, агітації, у промисловості, індивідуальній та груповій психотерапії. У сучасній соціальній психології запропоновано їх класифікацію і наведено наукове обґрунтування.

У засобах масової комунікації, у практиці організації та проведенні публічних виступів, рекламі, пропаганді, агітації застосовують методи, пов'язані з формуванням і зміною соціальних установок людей. Вони спираються на загальну теорію масових комунікацій і соціальних установок і пов'язані з науковими уявленнями про те, що таке засоби масової комунікації і як вони впливають на психіку і поведінку людей, на їхні соціальні установки.

Відомо, що ефективність впливу засобів масової комунікації на соціальні установки людей залежить від сприйняття джерела інформації, ставлення людей до нього, від змісту і послідовності передачі та отримання людьми інформації, від особливостей аудиторії, якій ця інформація адресована. Відповідно і методи впливу, що реалізуються через засоби масової інформації, мають ураховувати всі ці моменти, бути спрямовані на їх уміле і активне використання.

У політичній пропаганді та комерційній рекламі застосовують ті ж методи, а також способи впливу, які є специфічними для даних видів діяльності. Так, наприклад, у практиці організації та проведення політичної реклами використовують методи, основані на знанні психології сприйняття і розуміння людьми один одного (процедури формування образу політика – іміджмейкерство). У комерційній рекламі використовують методи навіювання і переконання людей, що спонукають придбати той чи інший товар.

У бізнесі використовують методи практичного соціально-психологічного впливу, за допомогою яких здійснюють оптимальну організацію спільної роботи людей, зокрема – групових дискусій, техніку мозкового штурму. Вона являє собою метод організації спільної творчої роботи людей, розрахований на підвищення їх розумової активності і знаходження оптимальних рішень складних виробничих питань.

Широке застосування в практиці знайшли методи індивідуальної та групової психотерапії (психокорекції). Серед них можна назвати різні способи модифікації поведінки (поведінкова психотерапія), «промивання мозків», а також різноманітні способи групової роботи, до яких відносять

різновиди соціально-психологічного тренінгу, включаючи тренінг асертивності, Т-групи, групи зустрічей, гештальтгрупи, групи психодрами, тілесної психотерапії та багато інших.

Зупинимось на методах психологічного впливу, які можуть ефективно використовуватися у розглянутих нами трьох середовищах взаємодії: міжособистісному, середовищі переконання і у середовищі, характерному для засобів масової інформації.

До цих методів відносяться:

- переконання (аргументація);
- навіювання;
- зараження;
- наслідування.

**Метод переконання (аргументації)** – це логіко-комунікативний процес, спрямований на обґрунтування позиції однієї людини з метою наступного її розуміння й прийняття іншою людиною. Аргументація – це висловлення й обговорення доводів на користь запропонованого рішення або позиції для формування або зміни ставлення людини до даного рішення або позиції.

До структури аргументації відносяться теза, аргументи й демонстрація. Теза – це формулювання позиції (думки, пропозиції іншій стороні). Аргументи – це доводи, положення, докази, які наводяться, щоб обґрунтувати власну точку зору. Аргументи відповідають на запитання: «Чому вони мають вірити в щось або робити щось?». Демонстрація – це зв'язок тези й аргументу, тобто процес доведення, переконання.

У процесі переконання можуть використовуватися такі техніки та методи.

**Техніка двосторонньої аргументації** – це відкрите пред'явлення як сильних, так і слабких сторін запропонованого рішення. При цьому сильні сторони мають переважати. Це дає можливість людині самостійно зважити позитивні й негативні аспекти рішення, що дозволить уникнути проблем у майбутньому, коли негативні сторони стануть очевидними.

**Техніка перелицювання аргументів.** Відстежування ходу вирішення проблеми або завдання, запропонованого опонентом, разом з ним доти, поки не буде знайдено протиріччя, що свідчить про справедливість протилежних висновків.

**Техніка поділу аргументів.** Поділ аргументів об'єкта впливу на вірні, сумнівні й помилкові й обговорення їх за формулою: «Я згодний з Вами в тому, що...» (Далі відтворюється відповідний аргумент) або «Не можу позбутися деякого сумніву в тому, що...» або «Ну а що стосується (далі впливає помилковий аргумент), то, на жаль,...» (далі йде спростування).

**Риторичні методи аргументування:**

1. Фундаментальний метод, суть якого – у прямому зверненні до співрозмовника, якого Ви ознайомлюєте з фактами, що є основою Ваших доказів. Істотну роль тут відіграють цифрові приклади й статистичні дані.

2. Метод протиріччя, оснований на виявленні протиріч у міркуваннях, а також аргументації співрозмовника й загостренні уваги на них.

3. Метод образного порівняння.

4. Метод «так,..але...». Його найкраще використовувати, коли співрозмовник ставиться до теми розмови з деяким упередженням. Оскільки будь-який процес, явище або предмет мають у своєму виявленні як позитивні, так і негативні моменти, метод «так,..але...» дозволяє розглянути й інші варіанти розв'язання питання.

5. Метод «шматків», схожий з методом перелицювання аргументів. Суть методу – у розчленовуванні монологу вашого співрозмовника на ясно помітні частини: «це точно», «це сумнівно», «тут існують всілякі точки зору», «це явно помилково».

6. Метод «бумеранга», який дає можливість використовувати «зброю» співрозмовника проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але впливає на аудиторію, особливо якщо його застосувати з неабиякою часткою дотепності.

7. Метод ігнорування, що найчастіше використовують в бесідах, диспутах, суперечках. Факт, викладений співрозмовником, не може бути спростований Вами, але його цінність і значення можна з успіхом ігнорувати.

8. Метод виведення, який ґрунтується на поступовій суб'єктивній зміні суті справи.

Критерієм результативності переконуючого впливу є переконаність. Це глибока впевненість в істинності засвоєних ідей, уявлень, понять, образів. Вона дозволяє ухвалювати однозначні рішення й здійснювати їх без коливань, займати тверду позицію в оцінках тих чи інших фактів і явищ. Завдяки переконаності формуються установки, що визначають поведінку людини в конкретних ситуаціях. Важлива характеристика переконаності – її глибина. Вона прямо пов'язана з поінформованістю, життєвим досвідом людини, здатністю аналізувати явища навколишньої дійсності. Глибока впевненість характеризується великою стійкістю. Як показує практика, для того, щоб її похитнути, недостатньо одних тільки логічних висновків. Аргументи мають викликати емоційну реакцію.

Переконуючий вплив доцільно здійснювати в таких випадках:

- коли об'єкт впливу в стані сприйняти інформацію;
- коли об'єкт психологічно готовий погодитися з Вашою думкою;
- у разі, коли об'єкт здатний зіставляти різні точки зору, аналізувати систему аргументації. Іншими словами, вплив ефективний лише за умови, що людина у стані зрозуміти й оцінити те, що їй говорять;

- якщо логіка мислення суб'єкта впливу, аргументація, яку він використовує, є близькими до особливостей мислення об'єкта. Звідси впливає важливість урахування національно-психологічних особливостей об'єкта, соціальних, національно-релігійних, культурних чинників, що обумовлюють сприйняття ним змісту повідомлення;

- якщо є час переконувати. Для того, щоб переконати людей у чомусь, особливо в тому, що вигідно протилежній стороні, потрібен час. Зміни в сфері раціонального мислення людей відбуваються лише після зіставлення й обмірковування фактів.

**Метод навіювання** – це комплекс способів інформаційної дії на психіку людини, пов'язаний зі зниженням логічності й критичності мислення і сприйнятті установок, вимог на підсвідомому рівні. Навіювання (або сугестія) досягається вербальними і емоційними засобами за участю певних жестів, міміки, дій. Навіювання підрозділяють на: пряме і непряме; навмисне і ненавмисне. Окрім прямого навіювання (відбувається при безпосередньому спілкуванні на певну тему) застосовують і непряме навіювання (інформація не нав'язується, а підноситься у вигляді розкриття якого-небудь нейтрального відношення до вчинку). Іноді застосовують непряме засудження (негативне навіювання). Воно оснований на цікавості, бажанні порушити заборону і спробувати те, що не можна. І може здійснюватися шляхом некритичного узагальнення фактів, односторонньої думки, інтригуючого повідомлення.

Необхідною умовою навіювання є авторитетність джерела інформації. До числа чинників, які сприяють навіюванню, найчастіше відносять таке:

- особисті якості суб'єкта навіювання (сугестора), наявність у нього відповідних здатностей, особиста чарівність, упевненість у собі, почуття внутрішньої переваги, авторитетність, а також знання технік навіювання та уміння їх використовувати;

- особисті якості та стан об'єкта навіювання. Більш уразливою до навіювання людину роблять тривожність, невпевність, боязкість, низька самооцінка, вразливість, підвищена емоційність, обмежений життєвий досвід тощо;

- відносини між суб'єктом і об'єктом навіювання. Успіху сприяють взаємна довіра і повага, а також здатність першого підлаштуватися до внутрішнього світу об'єкта спілкування та «вести» його у потрібному напрямку;

- ситуація, рівень особистісної значущості навіювання, що відбувається для об'єкта, дефіцит часу, несподіванка;

- конструкція повідомлень у ході навіювання. Найбільш ефективні повідомлення мають образну форму, здатні безпосередньо звертатися до підсвідомого рівня людської психіки.

Окремо слід зупинитися на понятті самонавіювання. **Самонавіювання (автосугестія)** – процес навіювання, адресований самому собі. При цьому суб'єкт і об'єкт навіювання збігаються. Самонавіювання сприяє підвищенню рівня саморегуляції, що дозволяє суб'єкту викликати у себе ті чи інші відчуття, сприйняття, керувати процесами уваги, пам'яті, емоційними і соматичними реакціями. Довільне самонавіювання досягається за допомогою вербальних інструкцій або

уявного відтворення певних ситуацій, однозначно пов'язаних з необхідною зміною психічного або фізичного стану.

**Зараження** – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість й інтелект, а через емоційну сферу. Під час психічного зараження передається емоційний стан від однієї особи до іншої на несвідомому рівні. Сфера свідомості за таких умов різко звужується, майже зникає критичність до подій, інформації, що надходить із різних джерел. Зараження є неусвідомлюваною, мимовільною схильністю людини до певних психічних станів. Відбувається зараження через передавання психічного настрою, наділеного великим емоційним зарядом від індуктора (носія певного емоційного стану) до іншої людини або групи людей.

Дієвість зараження залежить від глибини і яскравості спрямованих від комунікатора (індуктора) емоційних збуджень. Значущою є і психологічна готовність реципієнта до емоційного реагування на нього. Сильним каталізатором емоційного збудження стають вибухи емоцій, викликані позитивним чи негативним станом людей (плач, заразливий сміх та ін.). Головним каталізатором цього явища є комунікативний контакт індивідів – суб'єктів взаємодії.

Механізм соціально-психологічного зараження полягає у багаторазовому взаємному підсиленні емоційних впливів від багатьох індивідів. Ланцюгова реакція зараження спостерігається у великих аудиторіях, неорганізованих спільнотах, натовпі. Вона ще називається механізмом циркулярної реакції («емоційним кружлянням»), коли відбувається взаємне зараження та збільшення інтенсивності емоційного заряду внаслідок його багаторазового відтворення індивідами. У процесі інтенсифікації зараження взаємодія індивідів переходить з семантичного (комунікація) на психофізіологічний рівень.

Ступінь зараження людей, груп залежить від загального рівня розвитку, психічного стану, віку, емоційного настрою, самосвідомості. Конструктивна дія цього феномену виявляється у ще більшій груповій згуртованості, використовується також як засіб компенсації недостатньої її організації.

**Наслідування** – найпоширеніша форма поведінки людини у міжособистісній взаємодії. Це процес орієнтації на певний приклад, узірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. Саме через наслідування здійснюється процес соціалізації особистості. Особливе значення воно має в розвитку дитини. Тому більшість науково-прикладних досліджень з цієї проблематики здійснюється в дитячій, віковій і педагогічній психології. У дорослої людини наслідування є побічним способом засвоєння навколишнього світу, її психологічні механізми наслідування значно складніші, ніж у дитини та

підлітка, оскільки спрацьовує критичність мислення. Наслідування у дорослому віці є елементом навчання певним видам професійної діяльності (спорт, мистецтво). Проте його не можна розглядати як односпрямований рух інформації, зразків поведінки від індуктора (комунікатора) до реципієнта. Завжди існує зворотний (іноді мінімальний) процес – від реципієнта до індуктора.

Окрім указаних методів психологічного впливу в психологічній літературі можна зустріти опис інших окремих цікавих методів. Розглянемо деякі з них.

Р. Чалдіні пропонує розглядати свій перелік принципів та стратегій психологічного впливу. Він указує, що у повсякденних учинках люди часто спираються на стереотипи. Це допомагає спростити своє мислення, заощадивши час на прийняття стандартних рішень. Однак у багатьох випадках стереотипи призводять до помилок. Наприклад, багато хто з нас уважає, що «дороге – це якісне». І у результаті ризикує своїми грошима, здійснюючи покупки. Також ми схильні довіряти визнаним експертам, авторитетам у своїй сфері. Тут спрацьовує стереотип: «якщо це говорить авторитетна особа, це вірно».

У поведінці багатьох тварин можна виділити так звані механічні моделі. Коли тварина стикається з деяким сигналом («пусковим гачком»), вона веде себе за певним шаблоном, причому незалежно від обставин, в яких знаходиться. Людина багато в чому «запрограмована» природою, як і тварини. Наприклад, коли нас просять про послугу, ми схильні погодитися, якщо почуємо причину (пояснення у формі «Тому що...», навіть коли продовження цієї фрази не є переконуючим).

Зупинимось детальніше на принципах впливу.

**Принцип контрасту** відображає наше сприйняття різниці між двома предметами, які подаються один після другого. Якщо другий предмет явно відрізняється від першого, то люди схильні перебільшувати їх відмінність. Р.Чалдіні наводить приклад з роботи магазинів одягу, де продавці застосовують такий прийом: спочатку показують дорожчий товар, наприклад, костюм, а потім, коли покупець готовий його придбати, аксесуари, які також є дорогими, але порівняно з дорогою покупкою (костюмом), їх вартість не сприймається дуже високою. Або деякі компанії з торгівлі нерухомістю мають декілька будівель, які вони показують покупцям, щоб спонукати їх до купівлі «більш відповідної». Ці «будинки для показу» є не зовсім підходящими та ще й мають завищену ціну, щоб перспективна власність із каталогу компанії виграла від порівняння.

**Принцип взаємного обміну** полягає в такому: коли нам роблять послугу (навіть про яку ми не просили), знижується наша здатність самостійно приймати рішення, яку послугу у відповідь ми надамо, а вибір за нас роблять уже ті, кому ми чимось зобов'язані. У результаті це може підштовхнути нас до нерівноцінного обміну. Люди, особливо чутливі до несправедливості, готові піти на серйозні поступки, аби відплатити навіть



за невелику послугу. Проте у цього правила існує обмеження: якщо послуга була зроблена в минулому, поступово бажання відповісти добром на добро слабшає. «Мережу вдячності» соціологи розглядають як унікальний пристосувальний механізм людського суспільства. Наприклад, у сфері продажів у більшості випадків після того, як приймається подарунок, клієнти схильні купувати продукцію і послуги, які вони б в іншому випадку відхилили.

**Стратегія «відмова – потім – відступ»** полягає в тому, що ми схильні йти на поступки тому, хто поступився нам. Наприклад, до нас звертаються із проханням позичити велику суму грошей, у чому ми відмовляємо. Після цього до нас ще раз звертаються, але із проханням позичити вже меншу суму, у чому нам вже складніше відмовити, оскільки до цього вже зробили це.

**Зобов'язання і послідовність.** Від природи у людини є бажання притримуватись того, що вона вже зробила, – і в своїх очах, і в очах оточуючих. «Коли ми зробили вибір або зайняли певну позицію, ми будемо прагнути поводити себе відповідно до взятих на себе зобов'язань і намагатися виправдати раніше прийняте рішення», – описує цей принцип Р. Чалдіні. Іншими словами, ми самі переконуємо себе, що вчинили правильно.

Для людини мають велике значення зобов'язання, які вона на себе взяла. Саме вони запускають принцип послідовності. «Змушуючи вас взяти на себе зобов'язання (тобто зайняти певну позицію), я створюю плацдарм для вашої автоматичної послідовності – ви, незважаючи ні на що, будете прагнути дотримуватись заздалегідь прийнятого рішення», – описує цей механізм автор. Наприклад, якщо попросити доглянути за своїми речами незнайомих людей на пляжі, то вони, звичайно, не дозволять їх вкрасти, ніж у випадку, коли не брали на себе подібних зобов'язань. Саме тому коли ми ставимо перед собою цілі в письмовому вигляді, то ймовірність досягти їх є вищою. І з тієї ж причини ми ризикуємо потрапити в різноманітні психологічні пастки. «Професіонали поступливості» можуть схилити вас взяти на себе якесь зобов'язання, а після цього розраховують на певну поведінку з вашого боку.

**Стратегія «нога-в-дверях» або тактика «викидання низького м'яча»** полягає в такому: коли ми погоджуємося на незначні вимоги, то з більшою вірогідністю у подальшому будемо йти вже на більші поступки або в цілому зміниться наша поведінка в потрібну сторону. Наприклад, людей переконували економити газ, повідомляючи, що імена найбільш економних будуть опубліковані в місцевій пресі. Ефект був хороший і зберігався ще довго навіть після того, як публікація імен припинилася. Або інший приклад: коли люди погоджуються з тією чи іншою соціальною ініціативою (наприклад, більш сумлінного дотримання правил дорожнього руху), підкріплюючи це підписом у петиції, в подальшому вони були більш схильні йти на більш активні дії на підтримку даної ініціативи.

**Принцип соціального доказу.** Ми визначаємо, що є правильним, з'ясовуючи, що вважає правильним наше соціальне оточення. Якщо ми бачимо, що інші люди поведуться в якійсь ситуації певним чином, то коли діємо так само, вважаємо, що робимо правильно. Обґрунтування цього принципу полягає в тому, що коли людина поводить себе відповідно до соціальних норм, зазвичай вона робить менше помилок, ніж коли їм суперечить. Принцип соціального доказу часто використовують у бізнесі і безлічі інших сфер життя. Наприклад, офіціанти на початку вечора можуть покласти декілька купюр на тарілку для чайових, а продавці люблять повідомляти, що товар «добре розкуповують». «Не потрібно переконувати нас у тому, що продукт хороший, досить лише сказати, що так думає багато людей», – описує це явище Р.Чалдіні.

**Принцип прихильності** полягає в тому, що ми частіше погоджуємось із тими, хто нам подобається і кого ми знаємо. Відмовити знайомому набагато складніше, ніж незнайомій людині. Можна виокремити такі чинники привабливості: фізична привабливість, подібність або схожість із нами за деякими якостями або стилем життя, асоціація із позитивними емоціями або образами. Окремим випадком принципу прихильності може бути метод нескінченного ланцюга: «Якщо Ви не купили у нас цей товар, порекомендуйте Вашого друга, якому це може бути цікаве». Якщо продавець зателефонує Вашому другу та відрекомендується від Вашого імені, то рівень довіри до нього буде більш високим.

**Принцип авторитету** зумовлений тим, що ми схильні підкорятися або вірити словам людині, яку вважаємо експертом у тій чи іншій сфері, або яка володіє атрибутами авторитету (має титул, відповідний одяг та аксесуари).

**Принцип дефіциту:** ми реагуємо на обмеження свободи посиленням бажання її мати. Наприклад, якщо сказати, що товар закінчується, можна з більшою ймовірністю його продати. А якщо обмежити доступ до інформації, вона буде вважатися більш цінною і достовірною.

Розглянуті принципи широко розповсюджені у повсякденному житті, у сфері бізнесу, продажів і реклами. Розуміння вказаних методів впливу дозволить бути більш уважними у ситуаціях, коли людина є «мішенню» для впливу та використовувати їх потенціал із конструктивними цілями.

Окремо зупинимось на методах соціально-психологічного впливу, які використовують у релігійних сектах. Саме на прикладі вербування у подібні організації можна побачити ефективність комплексної дії вже розглянутих методів психологічного впливу.

До основних деструктивних ознак секти можна віднести: групову або індивідуальну ізоляцію, що приводить адептів до усвідомлення власної групової надзвичайності; наявність директивного лідера, який орієнтує групу за вигідним для себе напрямом у прийнятті колективного рішення; однорідність (гомогенність) групи, що має розвиток внаслідок

недопущення (часто лідером) існування різних думок або цінностей. Внаслідок постійного психологічного впливу з боку лідерів відбувається трансформація групової свідомості її членів і виникають певні моделі групового мислення.

Існують дві основні причини швидкого звернення нових членів тієї чи іншої секти. Перша полягає в тому, що більшість людей в момент вербування відчують почуття соціального знехтування, самотності чи страху, невпевненості у власному майбутньому. Друга причина ефективності вербування – кількість і різноманітність стандартних технік впливу, які застосовуються.

Серед них можна виділити такі:

1) невелика поступка, на яку погоджується людина, яку вербують, тягне за собою все більш і більш істотні поступки: «приходь на обід – проведи в громаді вихідні – залишся ще на тиждень – віддай нам свої гроші»;

2) новачка постійно запевняють у тому, що прийняття ідеології секти найкращим чином вирішить будь-які його особистісні проблеми;

3) спостерігається сила групової динаміки: ввічливість і доброзичливість членів громади, демонстрація їх згуртованості й взаємопідтримки;

4) не існує можливості протестувати або сперечатися: новачка постійно знайомлять із новою інформацією, займають різними заходами, він ніколи не залишається наодинці з власними думками;

5) спостерігається позитивне підкріплення – посмішки, смачна їжа, увага і турбота, яку приділяють гостю громади тощо.

Найбільш ефективним релігійне самозвернення відбувається за відсутності вираженого тиску з боку громади секти. Коли людина стикається із позитивним соціальним підкріпленням і сама приходиться до висновку, що на неї ніхто не тисне, вона сама поділяє деякі погляди громади, а отже, в неї багато спільного з іншими її членами, то в неї швидше формується позитивне ставлення до секти. Подальше вербування буде спрямоване на поступову відмову від тих соціальних контактів і сфер діяльності людини, які будуть суперечити ідеології секти.

Важливу роль відіграє лідер релігійної течії, який має бути харизматичною і авторитетною особистістю для членів громади, що формується не тільки завдяки володінню лідером методами психологічного впливу, але й створенням міфу про його виняткові риси та здібності, краще божественної природи. Цю міфологію найчастіше підтримують і розповсюджують найбільш віддані члени секти.

Полишити секту людині часто заважає страх. Це страх перед самотністю після тривалого перебування у громаді, де вона не могла на самоті залишитися зі своїми думками. Страх перед самотнім життям, яке здається неможливим після обмеженого світу релігійної громади. Страх перед переслідуванням, а в деяких випадках і фізичною розправою,

на що здатні «брати та сестри», які так захоплено закликають до «загальної любові».

Передумови для дезадаптації криються в самій системі культових новоутворень. Здійснюючи значний контроль над поведінкою, мисленням і емоціями своїх членів, нещадно експлуатуючи особистість, маніпулюючи свідомістю adeptів, проводячи політику жорсткого контролю, секти позбавляють людину індивідуальних особливостей. Це, у свою чергу, призводить до моделей колективного реагування на те, що оточує з втратою критичності до пропонованих сектою духовних сурогатів. Адепт поступово позбавляється самостійності, і його життєдіяльність зрощується з життям культового новоутворення, приводячи при розриві із сектою до різкої дезадаптації. Тут потрібно сказати про парадоксальний ефект: поки людина знаходиться всередині секти, її психіка пошкоджена (це неспростовно доводять результати обстеження колишніх членів сект), але при звільненні людини від опіки культової новоосвіти ми часто зустрічаємося з новими проблемами психічного здоров'я, які були закладені під час перебування адепта в секті на зразок стислої пружини. Про таке знають лідери сект і маніпулюють цим, загрожуючи адептам наслідками виходу із секти.

Існує дві методики ведення діалогу із сектантами. Перша – конфронтаційна, друга – побудована у формі конструктивного діалогу. Перша прийнятна в тих випадках, коли видно, що існує реальна небезпека залучення людини в секту. Її суть полягає в повідомленні об'єктивної інформації про історію і практику секти. Мета – сформуванню реалістичне ставлення до даного сектантського руху, надати людині можливість свідомого вибору між продовженням спілкування в секті або відмовою від нього. Мета другої методики – викликати сектанта на діалог і змусити його задуматися над змістом ідей, що проповідуються.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Надайте визначення поняттю соціального впливу.
2. У яких середовищах взаємодії можна спостерігати соціальний вплив?
3. Що таке агент і мішень соціального впливу?
4. У чому полягає різниця між агентом і мішенню соціального впливу. Наведіть приклади.
5. Які існують механізми соціального впливу?
6. Що таке когнітивний дисонанс та які методи його усунення існують? Наведіть приклади.

7. Які базові методи психологічного впливу існують? Надайте характеристику кожному з них.
8. Які принципи психологічного впливу Ви знаєте? У чому полягає сутність кожного з них?
9. Назвіть принципи та стратегії психологічного впливу за Р.Чалдіні.
10. Які ознаки деструктивного релігійного культу виокремлюють?
11. У чому полягає ефективність вербування у релігійні секти?
12. Які методи психологічного впливу найчастіше використовують у релігійних культурах?

## Розділ 2. ПСИХОЛОГІЯ УСПІХУ

### 2.1. Самооцінка як основа досягнення успіху

Я-концепція є відносно стійкою системою уявлень людини про себе, суміжною з їх оцінкою. Вона містить два тісно пов'язані аспекти:

Образ «Я» або Я-образ (хто я?) – набір якостей та характеристик, що складають уявлення людини про себе. Загальний Я-образ часто містить кілька варіантів окремих Я-образів: Я-реальне (яким я є насправді), Я-ідеальне (яким би я хотів бути), Я-дзеркальне (яким мене бачать інші люди) і т. д..

У свою чергу, кожен із варіантів може відповідати декільком Я-образам, наприклад: Я реальне може мати зовсім інші якості у ситуаціях «Я наодинці», «Я з коханою людиною», «Я з друзями» і т. д.. На основі зіставлення різних аспектів і варіантів Я-образу можна визначити самооцінку особистості – другий аспект Я-концепції.

Самооцінка – ставлення людини до самої себе в цілому і до окремих своїх якостей. Виділяють такі джерела формування самооцінки:

- порівняння себе з іншими людьми – особливу важливість має ранній дитячий досвід;
- оцінки інших людей;
- зіставлення різних варіантів Я-образу, при цьому найбільше значення має порівняння Я реального і Я ідеального;
- суб'єктивна значущість різних аспектів Я-образу. Існує так званий фундамент самооцінки, який частково є культурно обумовленим, оскільки залежно від культури соціально схвалюваними є різні якості. Люди різних культур використовують різні цінності для побудови позитивних Я-концепцій та самооцінок. У західній культурі позитивна Я-концепція та самооцінка побудовані на таких цінностях, як незалежність, а також розкриття і вираження унікальності кожної людини. У східних культурах сім'я, а не особистість є найменшою соціальною одиницею. Такі культури не приймають і не цінують незалежність, швидше цінується взаємозалежність людей. Крім того, фундамент самооцінки залежить від індивідуальних цінностей. Наприклад, для деяких людей будь-який недолік зовнішності – джерело зниження самооцінки. Якщо ж людина не надає великого значення зовнішності, аналогічний недолік на самооцінку не впливає.

У психології також виділяють три основних рівні або складові Я-концепції, які тісно взаємозв'язані:

- когнітивна складова або образ «Я» – знання і переконання про себе;

- оцінна складова, самооцінка – переживання, які виникають у відповідь на образ «Я»;
- поведінкова складова – те, як людина себе поводить.

Функції Я-концепції:

- визначає інтерпретацію подій, що відбуваються з людиною;
- визначає очікування людини відносно інших людей;
- визначає поведінку людини;
- підтримує внутрішню узгодженість уявлень людини про себе, необхідну для збереження психічного благополуччя.

Самооцінка може бути оптимальною і неоптимальною. При оптимальній, адекватній самооцінці особистість правильно співвідносить свої можливості і здібності, досить критично ставиться до себе, прагне реально дивитися на свої невдачі й успіхи, намагається ставити перед собою досяжні цілі, які можна здійснити на ділі. До оцінки досягнутого підходить не тільки зі своїми мірками, але й намагається передбачити, як до цього поставляться інші люди, наприклад, колеги по роботі і близькі. Іншими словами, адекватна самооцінка є підсумком постійного пошуку реальної міри без занадто великої переоцінки, але і без зайвої критичності до свого спілкування, поведінки, діяльності, переживань.

Оптимальними вважають такі рівні самооцінки:

*високий і вище середнього*, коли людина задоволена собою, заслужено цінує та поважає себе;

*середній* – людина поважає себе, але знає свої слабкі сторони і прагне до самовдосконалення, саморозвитку.

Самооцінка може бути неоптимальною – надмірно завищеною або занадто заниженою.

При *неадекватно завищеній самооцінці* у людини виникає неправильне уявлення про себе, ідеалізований образ своєї особистості і можливостей, своєї цінності для оточуючих. У таких випадках людина йде на ігнорування невдач заради збереження звичної високої оцінки самої себе, своїх вчинків і справ. Відбувається гостре емоційне «відштовхування» всього, що порушує уявлення про себе. Сприйняття реальної дійсності спотворюється, ставлення до неї стає неадекватним – суто емоційним. Раціональне зерно оцінювання випадає повністю. Тому справедливе зауваження починає сприйматися як зачіпка, а об'єктивна оцінка результатів роботи – як несправедливо занижена. Неуспіх постає як наслідок чиїхось підступів або несприятливо сформованих обставин, які ні в якій мірі не залежать від дій самої особистості.

Самооцінка може бути і *заниженою*, тобто нижчою, ніж реальні можливості особистості. Зазвичай це призводить до невпевненості в собі, нерішучості і відсутності домагань, неможливості реалізувати свої здібності. Такі люди не ставлять перед собою важкодосяжних цілей, обмежуються рішенням повсякденних завдань, занадто критичні до себе.

Дослідник самоствавлення В. В. Столін розділяє поняття Я-образ та самоствавлення – переживання, відносно стійке відчуття, що пронизує самоприйняття і Я-образ. Самоствавлення є структурно-складним утворенням, що містить:

- загальне, глобальне почуття за чи проти самого себе – глобальне самоствавлення;
- самоповагу, аутосимпатію, самоінтерес або близькість до самого себе, очікуване ставлення з боку інших.

Завдяки такій багатовимірності можливе одночасне підтримання глобального самоствавлення на високому рівні і якогось аспекту самоствавлення, перш за все самоповаги – на низькому. При цьому низька самоповага компенсується підвищенням іншого компонента.

У психологічній літературі пропонуються також навички та вміння, властиві людям з оптимальним самоприйняттям. Зокрема, такий список наведено у роботі російського психолога Г.М. Прихожан:

1. Вірність своїм принципам, незважаючи на протилежні думки інших, у поєднанні з достатньою гнучкістю і умінням змінити свою думку, якщо вона є помилковою.
2. Здатність діяти за своїм бажанням, без відчуття провини, якщо стикаєшся з протилежними поглядами інших людей.
3. Здатність не витратити час на надмірне занепокоєння про завтрашній і вчорашній день.
4. Уміння зберігати упевненість у своїх можливостях, незважаючи на тимчасові невдачі та труднощі.
5. Уміння цінувати в кожній людині особистість, як би вона не відрізнялась рівнем своїх можливостей і положенням, яке займає у суспільстві.
6. Відносна невимушеність у спілкуванні, вміння як захищати свою правоту, так і погоджуватися з думкою інших.
7. Уміння сприймати компліменти та похвалу без удаваної сором'язливості.
8. Уміння давати відпір – наприклад, говорити «ні».
9. Здатність розуміти свої і чужі почуття, вміння приборкати свої пориви.
10. Можливість знаходити задоволення у найрізноманітнішій діяльності, включаючи роботу, ігри, спілкування з друзями, творче самовираження або відпочинок.
11. Чуйне ставлення до потреб інших людей, дотримання прийнятих соціальних норм.
12. Уміння знайти в людях гарне, вірити в їх порядність, незважаючи на недоліки.

Спробуйте проаналізувати себе. Уявіть значущу мету, яку прагнете досягти. Результат може бути як успішним, так і неуспішним. Поміркуйте і запишіть, якими будуть Ваші дії протягом одного чи двох місяців у випадку



одного із можливих варіантів. Потім опишіть, як будете діяти у протилежній ситуації. Порівняйте свої результати з такою інформацією – людина з життєвим сценарієм «переможця» у першу чергу аналізує й детально розписує, що буде робити у випадку невдачі. Особистість зі сценарієм «невдаха» детально описує власні переживання у ситуації успіху і не зосереджується на варіанті невдачі.

«Переможець» також використовує позитивні формулювання, як-от: «Я буду», «Я зроблю». «Невдаха» користується непрямими висловлюваннями типу: «Може бути, якщо б мені допомогли ... », «Мені треба було б ... », «І не варто було б ... ««.

З підвищенням самооцінки пов'язують розвиток уміння «розсовувати межі» свого успіху і невдачі. Дії за принципом «Усе або нічого» призводять до того, що все, що хоч трохи відрізнятиметься від домагань, буде сприйматися як невдача.

## 2.2. Психологія подолання життєвих труднощів

Англійський психолог Річард Вайзман тривалий час займається дослідженням удачі, яку розглядає не як щасливу випадковість, а як певну закономірність, та поділяє людей на «щасливчиків» і «невдах». Вивчаючи їх анкети, він дійшов висновку, що «щасливчиків» від «невдах» відокремлюють чотири головні відмінності.

Зі «щасливчиками» дуже часто трапляються *вдалі випадки*. Випадкові знайомства змінюють їхнє життя в кращу сторону, випадково розкривши газету або журнал, вони обов'язково наштовхуються на привабливі пропозиції і т.д.. Здатність перебувати у потрібному місці у потрібний час, притаманна «щасливчикам», схожа на властивість перебувати в тому потрібному настрої, який відповідає даному моменту. Цю здатність Вайзман пов'язує з екстравертністю, шляхом чого коло знайомих у «щасливчиків» є набагато ширшим, вони, що називається, є «душою компанії» та охоче підтримують контакти з оточуючими. Отже, чим більше знайомих, тим вищою є ймовірність зустріти серед них людину, здатну позитивним чином вплинути на Ваше життя. До речі, самі «щасливчики», за словами Р. Вайзмана, стверджують, що їх постійне везіння прямо пов'язано з тим, що часто спілкуються з людьми в повсякденному житті.

«Щасливчики» відрізняються від «невдах» за таким особистісним параметром, як невротичність. Люди, які отримують низьку оцінку за шкалою невротизму, характеризуються спокоєм і м'якістю, в той час як висока оцінка притаманна для більш напружених, неспокійних, нервових людей. Оцінка «невдах» за цим параметром у багато разів перевищує оцінку «щасливчиків». Ця різниця особливо важлива, коли мова йде про можливість вчасно помітити вдалий випадок.

Ось один із експериментів, які проводив Р.Вайзман. Він роздав групі людей номер газети і просив назвати кількість розміщених у ній фотографій. Більшість учасників дослідження впоралися із завданням приблизно за дві хвилини, а декому знадобилося трохи більше часу, оскільки вони, не будучи впевненими, вирішили переглянути газету двічі. Однак на виконання цього завдання їм би вистачило всього декілька секунд, на другій сторінці газети трисантиметровими буквами було написано таке повідомлення: «Перестаньте рахувати – у газеті рівно 43 фотографії». Фраза була дуже помітною, але ніхто не звернув на неї уваги, оскільки всі зосереджено рахували фотографії. У цій же газеті було ще одне повідомлення, яке давало можливість виграти 100 фунтів. Воно також було на півсторінки і знаходилося в середині газети. Ось його текст: «Більше не рахуйте! Вам варто лише повідомити експериментатору, що Ви помітили це повідомлення, і Ви отримаєте 100 фунтів». І знову ні одна людина не помітила це повідомлення.

*Інтуїція* відіграє велику роль у житті «щасливчиків». Найчастіше вони і самі не можуть пояснити, що змусило їх прийняти те чи інше рішення, але воно незмінно виявляється правильним. Щось підказує їм, коли ділове рішення принесе користь і що слід триматися подалі від деяких пропозицій. «Невдахи» ж, як правило, приймають помилкові рішення, що призводять в остаточному підсумку до негативних наслідків.

У «щасливчиків», як за помахом чарівної палички, *все само собою владнається*, їх заповітні мрії збуваються, вони завжди домагаються того, чого хочуть. А «прагнення» невдах чомусь так і залишаються далекою мрією, якій ніколи не судилося здійснитися.

Для щасливих людей навіть *невдачі йдуть на користь*, тобто вони вміють отримувати користь із невдач. У «невдах» невдача закономірно виливається в чергові неприємності і відчай.

Американський психолог Сальваторе Мадді, аналізуючи психологічні чинники, які сприяють успішному подоланню стресу і зниження (або навіть попередження) внутрішньої напруги, запропонував поняття «життестійкість».

*Життестійкість (hardiness)* – система переконань про себе, про світ, про відносини зі світом. Це диспозиція, що містить три порівняно автономних компоненти: залученість, контроль, прийняття ризику. Вираженість цих компонентів і життестійкості в цілому перешкоджає виникненню внутрішньої напруги в стресових ситуаціях шляхом стійкого опанування стресами і сприйняття їх як менш значущих.

*Залученість (commitment)* визначається як «переконаність, що залученість у те, що відбувається, дає максимальний шанс знайти щось достойне і цікаве для особистості». Людина з розвиненим компонентом залученості отримує задоволення від власної діяльності. На противагу цьому відсутність подібної переконаності породжує відчуття відкинутості,

відчуття себе «поза» життям. Якщо людина відчуває впевненість в собі і в тому, що оточуючий світ є великодушним, для неї властива залученість.

*Контроль (control)* – переконаність, що боротьба дозволяє вплинути на результат того, що відбувається, нехай навіть цей вплив не є абсолютним і успіх не гарантовано. Протилежність цьому – відчуття власної безпорадності. Людина з сильно розвиненим компонентом контролю відчуває, що сама вибирає власну діяльність, свій шлях.

*Прийняття ризику (challenge)* – переконаність людини в тому, що все те, що з нею трапляється, сприяє розвитку за допомогою знань, які можна отримати з досвіду, – неважливо, позитивного або негативного. Людина, яка розглядає життя як спосіб набуття досвіду, готова діяти за відсутності надійних гарантій успіху, на свій страх і ризик, вважаючи прагнення до простого комфорту і безпеки таким, що збіднює життя особистості. В основі прийняття ризику лежить ідея розвитку через активне засвоєння знань з досвіду і використання їх у майбутньому.

Життестійкість є особистісною характеристикою, яка формується в дитячому та підлітковому віці. Однак її розвиток можливий і в більш пізньому віці. Висока життестійкість означає здатність і готовність людини активно і гнучко діяти в ситуації стресу і труднощів або її вразливість до переживань стресу. Вона виступає чинником своєрідної профілактики ризику порушення працездатності і розвитку соматичних і психічних захворювань в умовах стресу і водночасно сприяє оптимальному переживанню ситуацій невизначеності і тривоги. Життестійкі переконання створюють свого роду «імунітет» до дійсно важких переживань. Важливо, що життестійкість впливає не тільки на оцінювання ситуації, але і на активність людини в подоланні цієї ситуації, тобто вибір копінг-стратегій.

Подолаючи поведінку можна визначити як цілеспрямовану соціальну поведінку, що дозволяє впоратися з важкою життєвою ситуацією (або стресом) способами, адекватними особливостям особистості і ситуації, – через усвідомлені стратегії дій. Це свідома поведінка, яка спрямована на активну зміну, перетворення ситуації, що піддається контролю, або на пристосування до неї, якщо ситуація не піддається контролю. Її стилі і стратегії розглядаються як окремі елементи свідомої соціальної поведінки, за допомогою яких людина справляється з життєвими труднощами. Завдання опанування негативними життєвими обставинами полягає в тому, щоб або подолати труднощі, або зменшити їх негативні наслідки, або уникнути цих труднощів, або терпіти їх.

Отже, психологічне значення подолаючої поведінки (Coping behavior) полягає в тому, щоб якомога краще адаптуватися до вимог ситуації, що склалася шляхом оволодіння, ослаблення або пом'якшення вимог, знижуючи тим самим її стресовий вплив.

Американські психологи Річард Лазарус і Сьюзен Фолкман запропонували так звану транзактну теорію стресу, розуміючи під транзакцією «динамічну взаємодію» людини з довкіллям. Стрес виникає в

тому випадку, коли людина оцінює ситуацію як таку, що ставить «надмірні вимоги», що перевищує її ресурс або несе загрозу благополуччю. Подолання стресу відбувається за допомогою двох взаємозв'язаних «процесів-медіаторів»: когнітивного оцінювання та копінгу.

Автори визначають копінг (Coping) як когнітивні і поведінкові зусилля, спрямовані на оволодіння ситуацією, набуття толерантності до неї, зниження або мінімізацію її вимог, у більш широкому плані регуляцію внутрішніх і зовнішніх умов транзакції між людиною і довкіллям. Подолання передбачає залучення нових ресурсів і містить як вплив на ситуацію, так і її прийняття, уникнення.

Когнітивне оцінювання (Cognitive Appraisal) стресу характеризується як процес категоризації зовнішніх впливів з урахуванням їх значення для благополуччя суб'єкта. При цьому людина оцінює ресурси для подолання, підконтрольність умов, ефективність способів копінга. Останнє здійснюється через аналіз «зворотного зв'язку» від ситуації: зіставляються початкові оцінки та результати копінгу. Унаслідок цього змінюється ставлення до дійсності і коригуються способи подолання.

Р. Лазарус і С. Фолкман розуміють копінг не як стійку рису (або стиль), а як динамічний процес, який змінюється з розвитком ситуації і в різних за змістом ситуаційних контекстах, наприклад, одна і та сама людина буде по-різному долати ситуації хвороби і професійні труднощі. Розкриваючи копінг як процес, що забезпечує адаптацію людини в умовах середовища, автори підкреслюють, що не може бути однозначного і для всіх ситуацій в рівній мірі ефективного способу копінгу. Адаптивність подолання визначається такими чинниками: змістом загрози, часом актуалізації копінг-процесу (стадією розвитку ситуації), особливостями когнітивного оцінювання ситуації, що відбувається

Копінг-стратегії виконують дві основні функції: змінюють умови, що визивають стрес, регулюють емоції і почуття. Відповідно до цього виділяють **два типи копінгу**:

1) *проблемно-орієнтований*, до якого за результатами емпіричних досліджень автори відносять раціональні цілеспрямовані зусилля у вирішенні проблеми, а також активні, наполегливі, в деяких випадках агресивні, спроби зміни ситуації;

2) *емоційно-орієнтований*, який означає керування негативними відчуттями і містить дистанціювання, самоконтроль, уникнення, прийняття відповідальності за те, що відбувається, і позитивне переоцінювання.

*Стратегія конфронтації* означає спроби вирішення проблеми шляхом не завжди цілеспрямованої поведінкової активності, здійснення конкретних дій, спрямованих або на зміну ситуації, або на відреагування негативних емоцій у зв'язку з труднощами, які виникли. Якщо цій стратегії віддається перевага, то у поведінці людини може спостерігатися імпульсивність, іноді з елементами ворожості і конфліктності, труднощі планування дій, прогнозування їх результату, корекції стратегії поведінки,

невиправдана завзятість. Копінг-дії при цьому втрачають свою цілеспрямованість і стають переважно результатом розрядки емоційної напруги. Часто стратегія конфронтації розглядається як неадаптивна, однак при помірному використанні вона забезпечує здатність особистості до опору труднощам, енергійність і підприємливість при вирішенні проблемних ситуацій, вміння відстоювати власні інтереси, справлятися з тривогою в стресогенних умовах. Позитивні сторони: можливість активного протистояння труднощам і стресогенним впливам. Негативні сторони: недостатня цілеспрямованість і раціональна обґрунтованість поведінки в проблемній ситуації.

*Стратегія дистанціювання* передбачає спроби подолання негативних переживань у зв'язку з проблемою шляхом суб'єктивного зниження її значущості й ступеня емоційної залученості в неї. Характерно використання інтелектуальних прийомів раціоналізації, перемикання уваги, відсторонення, гумору, знецінення тощо. Позитивні сторони: можливість зниження суб'єктивної значущості складних ситуацій і запобігання інтенсивним емоційним реакціям на фрустрацію. Негативні сторони: ймовірність знецінення власних переживань, недооцінка значущості та можливостей дієвого подолання проблемних ситуацій.

*Стратегія самоконтролю* передбачає спроби подолання негативних переживань у зв'язку з проблемою шляхом цілеспрямованого придушення і стримування емоцій, мінімізації їх впливу на оцінювання ситуації, високий контроль поведінки, прагнення до самовладання. Якщо цій стратегії віддається перевага, то у особистості може спостерігатися прагнення приховувати від оточуючих свої переживання у зв'язку з проблемною ситуацією. Така поведінка може свідчити про боязнь саморозкриття, надмірну вимогливість до себе, що призводить до надмірного контролю поведінки. Позитивні сторони: можливість уникнення емоціогенних імпульсивних вчинків, переважання раціонального підходу до проблемних ситуацій. Негативні сторони: труднощі вираження переживань, потреб і спонукань у зв'язку з проблемною ситуацією, надмірний контроль поведінки.

*Стратегія пошуку соціальної підтримки* передбачає спроби вирішення проблеми за допомогою залучення зовнішніх (соціальних) ресурсів, пошуку інформаційної, емоційної і дієвої підтримки. Характерні орієнтованість на взаємодію з іншими людьми, очікування уваги, поради, співчуття. Пошук переважно інформаційної підтримки передбачає звернення за рекомендаціями до експертів і знайомих, що мають з точки зору людини необхідні знання. Потреба переважно в емоційній підтримці виявляється прагненням бути вислуханим, отримати співчуття, розділити з ким-небудь свої переживання. При пошуці переважно дієвої підтримки провідною є потреба в допомозі конкретними діями. Позитивні сторони: можливість використання зовнішніх ресурсів для вирішення проблемної

ситуації. Негативні сторони: можливість формування залежної позиції і / або надмірних очікувань відносно оточуючих.

*Стратегія прийняття відповідальності* передбачає визнання своєї ролі у виникненні проблеми і відповідальності за її вирішення, у ряді випадків з виразним компонентом самокритики і самозвинувачення. При помірному використанні ця стратегія відбиває прагнення особистості до розуміння залежності між власними діями та їх наслідками, готовність аналізувати свою поведінку, шукати причини актуальних труднощів в особистих недоліках і помилках. Разом із тим вираженість даної стратегії в поведінці може призводити до невиправданої самокритики, переживання почуття провини і незадоволеності собою. Зазначені особливості є чинником ризику розвитку депресивних станів. Позитивні сторони: можливість розуміння особистої ролі у виникненні актуальних труднощів. Негативні сторони: можливість необґрунтованої самокритики і прийняття надмірної відповідальності.

*Стратегія втечі-уникнення* передбачає спроби подолання негативних переживань у зв'язку з труднощами шляхом реагування за типом ухилення: заперечення проблеми, фантазування, відволікання і т. п.. Якщо цій стратегії віддається перевага, то можуть спостерігатися неконструктивні форми поведінки в стресових ситуаціях: заперечення або повне ігнорування проблеми, ухилення від відповідальності і дій щодо вирішення труднощів, що виникли, пасивність, нетерпіння, спалахи роздратування, занурення в фантазії, переїдання, вживання алкоголю і т. п., з метою зниження болісної емоційної напруги. Більшістю дослідників ця стратегія розглядається як неадаптивна, проте ця обставина не виключає її користі в окремих ситуаціях, особливо в короткостроковій перспективі і при гострих стресогенних ситуаціях. Позитивні сторони: можливість швидкого зниження емоційної напруги в ситуації стресу. Негативні сторони: неможливість розв'язання проблеми, ймовірність накопичення труднощів, короткостроковий ефект зроблених дій зі зниження емоційного дискомфорту.

*Стратегія планування вирішення проблеми* передбачає спроби подолання проблеми шляхом цілеспрямованого аналізу ситуації і можливих варіантів поведінки, вироблення стратегії вирішення проблеми, планування власних дій з урахуванням об'єктивних умов, минулого досвіду і наявних ресурсів. Стратегія розглядається більшістю дослідників як адаптивна, сприяє конструктивному вирішенню труднощів. Позитивні сторони: можливість цілеспрямованого і планомірного вирішення проблемної ситуації. Негативні сторони: ймовірність надмірної раціональності, недостатньої емоційності, інтуїтивності й спонтанності в поведінці.

*Стратегія позитивної переоцінки* передбачає спроби подолання негативних переживань у зв'язку з проблемою шляхом її позитивного переосмислення, розгляду її як стимулу для особистісного зростання.

Характерна орієнтованість на надособистісне, філософське осмислення проблемної ситуації, включення її в більш широкий контекст роботи особистості над саморозвитком. Позитивні сторони: можливість позитивного переосмислення проблемної ситуації. Негативні сторони: ймовірність недооцінки особистістю можливостей дієвого вирішення проблемної ситуації.

### **2.3. Мотиваційні чинники, які сприяють досягненню успіху**

Поняття «мотивація» є однокорінним із поняттям «емоція» і походить від латинського слова «movere» (рухати). За словами видатного радянського психолога С. Л. Рубінштейна, «вчення про мотивацію виступає як конкретизація вчення про детермінацію». Згідно з його визначенням, «мотивація людської поведінки – це суб'єктивна детермінація поведінки».

Мотивацією досягнення вважають мотивацію, спрямовану на якомога краще виконання будь-якого виду діяльності, орієнтованої на досягнення певного результату, до якого може бути застосований критерій успішності, тобто він може бути зіставлений з іншими результатами, використовуючи деякі стандарти оцінки.

Діяльність досягнення, за словами відомого дослідника мотивації Хайнца Хекхаузена, має залишати після себе відчутний результат, який необхідно оцінювати якісно або кількісно, причому вимоги до оцінюваної діяльності не мають бути ні занадто низькими, ні занадто високими, тобто щоб діяльність могла увінчатися, а могла й не увінчатися успіхом і, щонайменше, не могла здійснитися без певних витрат часу і сил. Для оцінювання результатів діяльності має існувати певна порівняльна шкала і в рамках цієї шкали якийсь нормативний рівень, що вважається обов'язковим. Нарешті, діяльність має бути бажаною для особистості і її результат вона має отримати самостійно.

На думку Р. Стернберга, який довгий час вивчав можливості передбачення успіху в різних видах діяльності (навчально-професійної, професійної) за допомогою тестів інтелекту, мотивація є кращим предиктором успіху, ніж інтелект. Він пов'язував це з тим, що люди в рамках певного середовища зазвичай виявляють досить малий діапазон здібностей порівняно з діапазоном мотивації.

Відомий американський дослідник емоцій К. Ізард пише, що успішність діяльності людини визначається трьома чинниками: силою мотивації (прагнення до успіху); наявністю в ціннісній системі людини цінностей досягнення; освоєнням необхідних навичок і вмінь. До вимірювання мотивації успіху і прагнення до досягнення він рекомендує підходити з точки зору емоції інтересу: чим більший інтерес людина відчуває до якоїсь справи, тим сильнішим є прагнення зробити її добре. Цінність досягнення, а конкретно стандарти досягнення залежать від

макро- та мікросоціальних чинників – культури, соціального оточення, сім'ї. Емоція інтересу відіграє велику роль у формуванні і розвитку навичок. Формування навички, на думку К. Ізарда, залежить від цілої сукупності умов, головним з яких є талант (здібності) і інтерес. Є навички, які можуть бути вироблені і розвинені тільки за наявності у людини вродженої здатності до них; проте, який би талант не мала людина, його потрібно «відточувати», «шліфувати» у практичній діяльності, інакше цей талант залишиться незатребуваним. Постійна практика необхідна і для підтримки високого рівня професіоналізму.

Розвиток психометрії пов'язаний з пошуком прогностичних критеріїв успішності, серед яких передусім вбачали рівень інтелекту. Однак уже дослідження піонера у вивченні інтелекту Л. Термена і його співробітників показали, що інтелект є важливою, але не достатньою умовою для передбачення високих досягнень. Навіть прирівнюючи обдарованість до високого рівня інтелекту, Л. Термен у ході досліджень дійшов висновку, що мотиваційні та особистісні чинники є надзвичайно значущими детермінантами високих досягнень. Розпочавши своє лонгітюдне дослідження у 1921 р. і залучивши в нього 1528 хлопчиків і дівчат віком від 8 до 12 років і рівнем IQ, що дорівнював або перевищував 135, він виділив чотири характеристики людей, які здобули найвищих досягнень, – це наполегливість у досягненні мети, цілеспрямованість, впевненість у собі і свобода від переживань щодо власної неповноцінності.

Американська дослідниця Кетрін Кокс, вивчаючи внутрішні джерела високої успішності 301 видатних людей (І. Ньютон, Ч. Дарвін, І. Кант, Ф. Робесп'єр, Лютер, Мікеланджело, А. Моцарт, О. Кромвель, Байрон і т. д.), визначила, що за допомогою оцінювання інтелектуального рівня не можна виявити відмінності між тими, хто домогся виключно високих успіхів у діяльності. На підставі отриманих даних вона припустила, що за умови високого інтелекту рівень досягнень залежить від мотивації, наполегливості, впевненості у своїх здібностях і сили характеру.

Різнобічне дослідження особливостей мотивації, притаманних обдарованим індивідам, було проведено Б. Блумом із колегами. Вони провели інтерв'ю з 150 видатними американцями, які досягли найбільш високих результатів у своїй галузі (наука – математики і вчені – неврологи, мистецтво – піаністи і скульптори і спорт – тенісисты і плавці), а також їх батьків щодо їхнього дитинства, способу життя сім'ї, її базових цінностей і переконань. Було показано, що всі три групи обдарованих відрізнялися високим рівнем інтересу до області своїх занять і надзвичайно сильним бажанням робити свою справу, одержуючи найкращі результати, а також розглядали досягнення високих результатів у галузі своїх талантів як головне завдання свого життя, заради якого були готові витратити велику кількість часу і енергії.

Описуючи людей, які самоактуалізуються, А. Маслоу вказував, що всі вони були захоплені, поглиблені якоюсь справою, вважаючи її



надзвичайно важливою, орієнтовані на проблеми і завдання, що стоять вище їх безпосередніх базових потреб, вбачаючи в них свою життєву місію. Крім того, люди, які самоактуалізуються, отримували задоволення від свого сходження до поставленої мети, спрямованого на зростання, пізнання, розвиток, і виявляли невпинний ентузіазм і завзятість.

У сучасних теоріях обдарованості і креативності визнається роль мотиваційно-особистісних чинників. І сама обдарованість розглядається не просто як високий інтелектуальний потенціал, а як високий або видатний рівень досягнень, ефективність результатів, досконалість або компетентність у вибраній людиною сфері діяльності. Зокрема, у мюнхенському 4-річному лонгітюдному дослідженні обдарованих школярів, де критерієм при вимірюванні обдарованості служив середній бал шкільних оцінок з німецької мови, математики та англійської мови, було встановлено, що за високими досягненнями стоять не тільки здібності, скільки мотивація досягнення, наполегливість та інші мотиваційно-особистісні характеристики. В. М. Дружинін у результаті дослідження ролі інтелекту в академічних досягненнях школярів зробив висновок, що у людей з однаковим інтелектом продуктивність навчальної діяльності визначається мотивацією. Крім того, він указав на потенційну значущість таких рис «ідеального учня», як старанність, дисциплінованість, самоконтроль, а також відсутність критичності і довіру до авторитетів. Російська дослідниця Н. Ц. Бадмаєва показала, що рівень інтелекту не визначає успішність, яка залежить у першу чергу від рівня вираженості в учня пізнавальної мотивації.

У ході одного з досліджень, проведених російським психологом А. О. Реаном, були отримані несподівані результати. Протестувавши за шкалою загального інтелекту групу студентів – майбутніх педагогів і зіставивши дані тестування з даними про рівень навчальної успішності, він виявив, що немає ніякого значущого зв'язку між інтелектом та успішністю як зі спеціальних, так і загальноосвітніх дисциплін. Схожі результати були отримані російськими дослідниками В. О. Якуніним і Н. І. Мешковим, які виявили, що «сильні» і «слабкі» студенти відрізняються один від одного, але не за рівнем інтелекту, а за силою, якістю та типом мотивації навчально-професійної діяльності.

Російський психолог Є. В. Кочергіна зі співавторами оцінювали внесок чинників великої п'ятірки особистісних рис у різні види академічної успішності. Як оцінку академічної успішності до вступу до ВНЗ було використано результати Єдиного державного іспиту; середній бал за час навчання у ВНЗ служив показником поточної успішності. Виявлено, що інтроверсія, згода, нейротизм і відкритість досвіду є значущими предикторами академічних досягнень російських студентів. Однак за словами автора, ці результати лише частково підтверджуються результатами аналогічних досліджень, проведених у Західній Європі та Америці. Аналізуючи можливі причини таких невідповідностей, дослідники

роблять висновок про те, що вони обумовлені відмінностями освітнього середовища різних країн і тих вимог до особистісних особливостей студентів, які пред'являє університетське середовище.

Як відзначають переважна більшість авторів, академічна успішність тісно пов'язана з двома чинниками Великої п'ятірки – свідомістю і відкритістю досвіду. У зв'язку з цим успішний студент має бути акуратним і послідовним, вміти дотримуватися алгоритму, планомірно рухатися до мети, незважаючи на можливі труднощі, і при цьому бути допитливим, відкритим до нових точок зору.

Дослідницька група російських психологів Д. О. Леонтьєва і Т. О. Гордєєвої разом із хімічним факультетом МДУ ім. М. В. Ломоносова проаналізували чинники, які впливають на академічну успішність і психологічне благополуччя студентів цього факультету. Однією із проблем, якій приділялася спеціальна увага в рамках проекту, була проблема нереалізованості творчого потенціалу студентів, які вступили до університету на пільгових основах, як переможці або призери міжнародної олімпіади з хімії. Велика кількість таких студентів згодом не виправдовувала очікувань. Для аналізу зв'язку досягнень з успішністю у всіх студентів, залучених у дослідження, за виключенням відрахованих, автори виділили патерни динаміки успішності згідно із середнім балом за дисциплінами у рамках кожної із сесій і з урахуванням всіх оцінок, які вони отримали на Perezдачах.

Для аналізу вони розділили студентів на чотири групи – зі стабільно високою успішністю, зі стабільно низькою успішністю, група з негативною динамікою успішності й група з позитивною динамікою успішності. Установлено, що більш високим навчальним досягненням сприяє зовнішня мотивація, доповнюючи внутрішню навчальну мотивацію. Дослідники припускають, що зовнішньо мотивовані студенти, для яких важливими є оцінювання і зовнішнє визнання, активно прагнуть поліпшити свою успішність, тоді як внутрішньо мотивовані студенти, навпаки, не включають їх у число своїх цінностей, звертають на них недостатньо уваги. Стабільно високі показники успішності забезпечує лише поєднання зовнішніх і внутрішніх форм мотивації.

Згідно з іншими даними цього дослідження академічно успішні студенти відрізняються за показниками мотивації та саморегуляції. Зокрема, їм властиві важливі мотиваційні відмінності, що забезпечують ефективну побудову діяльності – потік при виконанні діяльності досягнення (стан потоку означає, що вони повністю залучені в діяльність заради неї самої), ідентифіковану і внутрішню мотивацію навчально-професійної діяльності. Вони також характеризуються більш високою цілеспрямованістю, наполегливістю і демонструють вищий рівень академічного контролю, тобто вірять у роль власних зусиль у досягненні успішного результату в навчанні і свою здатність здійснювати активний контроль над її результатами.

Зараз існують емпіричні дані, які підтверджують зв'язок внутрішньої мотивації і успішності діяльності. Російська дослідниця Г. Г. Бугрименко на вибірці студентів педагогічних спеціальностей установила, що особи, у яких переважає внутрішня мотивація, більш «занурені», «включені» в навчальний процес. Їм притаманна мотивація самовизначальної навчально-професійної діяльності, висока активність, свідомість і т.д. Такі студенти приділяють однакову увагу як загальнонавчальним, так і вузькопрофільним дисциплінам.

Згідно з результатами досліджень Дж. Тангні і Р. Баумайстера з колегами (Tangney та ін., 2004) академічні досягнення студентів можуть бути передбачені за допомогою такої змінної, як самоконтроль, який розуміють як вольову регуляцію уваги, емоцій, поведінки заради досягнення вагомих для особистості цілей і стандартів (Baumeister та ін., 1994).

Результати метааналізу 109 досліджень, присвячених вивченню мотиваційно-особистісних чинників та їх зв'язку з успішністю навчання студентів, проведеного С. Роббінсом із колегами, показали, що найкращим предиктором академічної успішності в коледжі є академічна самоефективність, тобто переконання в тому, що індивідуум здатний успішно здійснити поведінку, необхідну для досягнення очікуваних результатів, і мотивація досягнення – прагнення домагатися успіху, задоволення від подолання труднощів і завершення розпочатих завдань, прагнення до успіху і досконалості.

У дослідженні російського психолога Д. А. Ішкова, в якому вивчався зв'язок між академічною успішністю студентів будівельного ВНЗ і показниками їх самоорганізації, було показано, що академічна успішність виявляє зв'язок з цілепокладанням, плануванням, самоконтролем, схильністю аналізувати умови діяльності, яка виконується, вольовими зусиллями і вмінням пристосовуватися до нової ситуації.

Американська дослідниця Анжела Даквортс указує на важливість такої якості, як «grit», що означає буквально силу характеру, мужність (хоробрість) і рішучість. Вона характеризує завзятість, наполегливість і вміння зосереджуватися на діяльності, яка виконується. А. Даквортс і К. Петерсон показали, що «grit» є прогностичним критерієм успішності в різних сферах діяльності, у тому числі навчально-професійної на різних вибірках – кадетів у військовій академії, учасників національної лінгвістичної олімпіади, школярів, студентів престижних ВНЗ.

Останніми роками зростає кількість досліджень так званих когнітивних предикторів успішності. Отже, у багатьох випадках суттєвим для успішного навчання є не тільки когнітивні здібності і рівень інтелекту, але і особливості особистості, які відповідають за їх успішне використання. Так, російська дослідниця мотивації Т. О. Гордєєва, аналізуючи сучасні теорії мотивації досягнення, звертає увагу на такі змінні, як загальна і академічна самоефективність (А. Бандура), стиль атрибуції життєвих подій

та феномен вивченої безпорадності (теорія М. Селігмана), імпліцитні переконання стосовно власного інтелекту та особистості (теорія К. С. Дук).

Здібності та досягнення вбудовані в цілісну систему відносин індивіда зі світом і можуть займати в цій системі різне місце. Залежно від того, наскільки особистість мотивована і здатна інтегрувати власний творчий потенціал і, якщо не поставила його на службу іншим провідним цінностям і сенсам, то, принаймні, гармонізує його з ними, високі досягнення будуть або сприяти розвитку і стабільності особистості в цілому, або, навпаки, будуть створювати нові проблеми, споживати особистісні ресурси, породжувати і поглиблювати внутрішньоособистісні кризи. Це повною мірою відноситься до академічних досягнень (як учнів середньої школи, так і студентів вищих навчальних закладів), які обґрунтовано розглядаються як предиктори успішної професійної діяльності в майбутньому.

Альберт Бандура велику увагу у досягненні успішності приділяє самоефективності – переконання людини про її здатність успішно впоратися з діяльністю, що веде до досягнення певного результату. Відповідно до теорії Бандури, існує чотири джерела самоефективності:

- досвід власних успіхів;
- спостереження за чужими досягненнями;
- вербальні переконання;
- емоційний стан у ситуації;

Найбільший вплив на самоефективність має власний досвід успіхів і невдач у спробі досягти бажаних результатів.

Зупинимось детальніше на теорії К. С. Дук. Професор психології Стенфордського університету К. С. Дук є одним із провідних дослідників мотивації. У своїх роботах вона намагається знайти відповідь на запитання про те, чому люди досягають успіху і як сприяти успіхові. Учена переконана, що ключову роль тут відіграють переконання (beliefs), уявлення людини. Наприклад, уявлення про власний інтелект має важливе значення для мотивації, спрямованої на досягнення. На відміну від більш широких рис особистості переконання можна визначити досить точно, виміряти дуже просто і змінити за допомогою спеціальних заходів. Керол Дук підкреслює, що переконання мають значення, їх можна порівняно легко змінити, а разом із ними і особистість.

Переконання людини містять її ментальні репрезентації про сутність і функціонування Я, її взаємостосунки та її світ. Із самого дитинства люди розвивають ці переконання і репрезентації, які є фундаментальною частиною особистості. Отже, це суб'єктивні пояснювальні схеми об'єктивної дійсності суб'єктом, які є необхідними для побудови цілісної картини світу. Формування імпліцитних теорій (переконань) пов'язано з дією багатьох чинників, але основну роль тут відіграє особистісний досвід. Вони стосуються лише тієї частини реальності, що є актуальною для особистості, входить до її життєвого контексту і потребує осмислення.

Керол Дук у своїх дослідженнях довела, що набуті переконання відіграють критичну роль в успішності функціонування людини. Вони є теоріями Я (self-theories). Згідно з К. Дук, люди можуть бути розміщені на своєрідному континуумі відносно їх імпліцитних теорій про природу здібностей. Одні є прибічниками так званої теорії «заданості» (entity theory) і вірять, що їх якості, такі, наприклад, як інтелект, є постійними (фіксованими, заданими) і мало змінними. Інші, навпаки, переконані, що їх найбільш фундаментальні якості можна розвивати внаслідок власних зусиль і навчання. Таку точку зору визначають як «прибуткову» теорію (incremental theory), або теорію зростання (growth).

Описані імпліцитні теорії задають протилежні гіпотетичні полюси, в реальності ж люди думають про інтелект як результат дії (сукупності) обох чинників, зусиль і здібностей, більшою або меншою мірою схильючись до того або іншого полюса. У своїх подальших дослідженнях К. Дук використовує поняття «mindset», яке можна перекласти з англійської як спосіб мислення. Людям не обов'язково усвідомлювати власний спосіб мислення, але їх спосіб мислення можна розрізнити на основі поведінки.

Керол Дук почала займатися даною проблемою на початку 70-х років зі школярами, котрі мали складнощі з академічною успішністю. Вона припустила, що уявлення про власні здібності може мати відмінності. І довела, що імпліцитні теорії здібностей мають значні наслідки для таких показників мотивації, як тип цілей, які ставить перед собою суб'єкт (навчальні або результативні), а також рівень їх складності та наполегливості, яку він демонструє при зустрічі з труднощами. Отже, імпліцитні переконання сильно впливають на досягнення успіху. Наприклад, імпліцитні теорії інтелекту впливають на постановку життєвих і навчальних цілей. Люди, які вважають, що їх здібності стабільні та незмінні, схильні до постановки результативних цілей (performance goals), і прагнуть будь-якою ціною отримати позитивну оцінку своїм умінням з боку людей, які їх оточують, та уникнути негативної оцінки своєї компетентності. Вони є уразливими до негативного зворотного зв'язку.

У результаті такої установки, спрямованої на підтримку власної самооцінки, люди виявляють занепокоєння про рівень своїх здібностей, оскільки вірять, що останні є даністю, яку не можна змінити і, отже, можна лише прагнути подати їх в найбільш вигідному світлі. Індивід, котрий орієнтований на результат і характеризується низькою самооцінкою власних здібностей, буде вибирати або відносно легкі завдання (особистісно), в яких неодмінно досягне успіху, або дуже складні, при яких неуспішність не означає низьких здібностей.

Люди ж, які вважають, що їх здібності можуть зростати внаслідок навчання, схильні ставити перед собою навчальні і пізнавальні цілі. Неуспіх для них свідчить лише про те, що наступного разу необхідно докладати більше зусиль або щось поліпшити у засобах досягнення мети. Вони прагнуть підвищити власну компетентність і майстерність, тому

віддають перевагу новим, важким завданням, які допоможуть їм чомусь навчитися, просунути в своєму розвитку.

Таким чином, у людей може сформуватися або орієнтація на оволодіння майстерністю (mastery-oriented qualities), або реакція безпорадності (helpless patterns). Орієнтація на оволодіння майстерністю передбачає любов до навчання, постійну готовність відповідати на виклики життя, наполегливість у подоланні перешкод і високу цінність суб'єктивних зусиль при оцінюванні себе або інших людей. Реакція безпорадності полягає у зниженні самооцінки, очікувань і виникає при зіткненні з невдачею. Вона може призвести до різкого погіршення або навіть руйнування діяльності.

Імплицитні переконання стосовно власної особистості стосуються успішності соціального функціонування, рішення соціальних завдань, побудови взаємостосунків з іншими людьми. І, як і у випадку з інтелектом, тут також існує два типи теорій. Є люди, які переконані, що їх особистість незмінна, ригідна. Такі люди будуть боятися зав'язувати стосунки за наявності ризику бути знехтуваними, терпіти невдачу і понизити свою самооцінку. Люди ж, які переконані, що у процесі розвитку стосунків з іншими вони змінюються і розвиваються, активно включаються в стосунки навіть із невизначеним результатом. Імплицитні теорії особистості стосуються не лише уявлень людини про себе. Вони поширюються і на розуміння інших людей, впливають на вибір цілей, тип реакції на невдачі і т.д..

Таким чином, у сучасній мотивації досягнення успіху значущу роль відводять когнітивним чинникам, які опосередковують наполегливість і кількість зусиль, які людина здійснює у ситуації, коли вона прагне досягти успіху.

## **2.4. Психологія відпочинку**

Незважаючи на очевидність і банальність твердження про те, що психологічно правильно організований режим праці / відпочинку є запорукою тривалого, здорового і успішного життя, багато людей не вміють і навіть не замислюються над тим, як вони проводять свою вільну від роботи частину життя. Мало того, наслідуючи інерцію соціального сценарію жертвовного гіперзусилля і примату колективних інтересів над індивідуальними, який дістався у спадок ще від часів радянської влади, частина людей навіть пишається тим, що багато років не використовує покладену за законодавством відпустку і працює понаднормово без жодної додаткової оплати. У свою чергу, роботодавці охоче приймають на роботу саме таких людей, а деякі керівники при співбесіді прямо пропонують престижне становище і високі заробітки, вимагаючи натомість «продати душу» підприємству. У деяких випадках, маючи невротичну мотивацію, працівник несвідомо спеціально організовує трудові процеси,

відповідальність і делегує повноваження таким чином, щоб вони були «зав'язані» виключно на ньому, що як би «об'єктивно» не дозволяє йому відпочивати.

Ще одна крайність полягає в тому, що, формально використовуючи час відпочинку, працівник продовжує віддалено виконувати свої функції практично в тому ж обсязі. Зауважимо, що іноді така активність і захопленість роботою триває недовго і є наслідком короточасної перевантаженості обов'язками, після виконання яких ситуація нормалізується. У молодих фахівців нескінченне поглинання роботою може бути викликано бажанням «показати» себе перед керівництвом, страхом утратити шанс в умовах високого ризику безробіття<sup>1</sup>, бажанням швидко зробити кар'єру або заробити «великі» гроші і проходить, коли вони більш-менш «затверджуються» на робочому місці.

Однак зустрічаються ситуації, коли робота повністю виходить із-під контролю і людина стає просто одержимою нею. Вільні від роботи дні викликають у неї почуття дискомфорту і страждання, аналогічні стану «ломки» у наркомана<sup>2</sup>. Фізично перебуваючи поза роботою, психологічно вона продовжує знаходитись там під час виконання різноманітних домашніх справ, ігор з дітьми, спілкування з близькими, перегляду телевізора. У побуті, за спостереженнями близьких, така людина стає мовчазною і похмурою, непоступливою, агресивною. У її лексиконі з'являються слова-узагальнення «Всі», «Завжди», «Я маю», «Я можу», а розповідаючи про роботу, вона частіше вживає займенник Ми, а не Я. У деяких людей це перетворюється на невротичну нав'язливість: вони періодично без серйозного приводу телефонують на роботу, перевіряють електронну пошту, різні месенджери, щоб дізнатися, чи все в порядку, стежать за тим, щоб весь час бути в межах досяжності своїх гаджетів. Якщо така ситуація поступово, але неухильно призводить до руйнування здоров'я<sup>3</sup>, відносин<sup>4</sup>, колишніх інтересів і т.п., йдеться про те, що це –

---

<sup>1</sup>Саме в цьому бачив головну причину французький матеріаліст Поль Лафарт. Ще у 1883 р. він писав: «Робітничий клас в усьому світі постійно думає про те, що треба зробити на службі і як треба це зробити. Але першопричина тут не любов до праці, а боязнь опинитися на вулиці, не сподобавшись своєму роботодавцю. Ця риса і губить робітників у Європі та інших країнах, вони стали заручниками свого страху, а тому дозволяють себе експлуатувати, та ще й вважають себе героями, працюючи по 16 годин на добу».

<sup>2</sup>Це не тільки ефектна метафора. У 1991 році вийшло класичне керівництво Барбари Кіллінджер щодо психологічної роботи з цією категорією клієнтів, що мало дуже характерну назву «Трудоголіки – респектабельні наркомани».

<sup>3</sup>Трудоголізм здатний вбивати в самому прямому сенсі слова. Так, в Японії існує спеціальний термін «Кароса», який означає раптову смерть на робочому місці через втому і перевтому. За даними Міністерства охорони праці Японії, жертвами Кароса щорічно стають сотні людей. Як правило, це чоловіки 30-40 років, які не мають сім'ї. Вони щодня переробляють, нічого не отримуючи взамін. Доходячи до певної точки, співробітники спочатку переживають нервовий зрив, потім – більш серйозне вже

залежність від роботи або трудоголізм (термін від англ. workaholic увійшов у науковий лексикон слідом за публікацією в США в 1971 р. книги У. Оутса «Сповідь трудоголіка»)<sup>5</sup>. Автор наводив такі ознаки трудоголізму: працівник з гордістю розповідає про те, як він багато трудиться; презирливо відгукується про інших людей, які працюють менше і гірше, ніж він; не здатен відповісти відмовою на прохання виконати додаткову роботу і схильний до суперництва.

Розвитку трудоголізму зазвичай передують певні провісники. Найчастіше це невиконання даних членам сім'ї обіцянок. Наприклад, трудоголік обіцяє дітям піти з ними в кіно або на прогулянку, з дружиною за покупками, але незабаром виявляється, що він не може виконати своїх обіцянок, тому що «терміново» має залишитися на роботі. Постійно підвищений кров'яний тиск, зловживання нікотином і алкоголем, наркотиками, проблеми зі сном і вагою, травленням, порушення сексуального бажання і потенції ( «сьогодні я дуже втомився, але ось завтра ...») – ось далеко не повний перелік тілесних ознак початку трудоголізму.

При цьому слід розрізняти трудоголізм і працьовитість. Як підкреслює британський спеціаліст у вивченні адикцій М. Грифітс, основна відмінність, як і у випадку інших поведінкових залежностей (адикцій),

---

соматичне або неврологічне захворювання (нерідко – інфаркт або інсульт), а закінчується все летальним результатом. Чиновники пояснюють це особливостями національного менталітету. Так, хоч в японських компаніях співробітникам не доплачують за переробку, вони все одно працюють понаднормовано з почуття корпоративного патріотизму. Тому, хоча Кароса визнані страховим випадком, страхові компанії не виплачують компенсацію близьким загиблого, якщо до смерті у нього було менше 45 годин переробки на місяць. Інше явище пов'язано з переробкою і порушення режиму робота / відпочинок – «яройісатсу», тобто самогубство на ґрунті стресу на роботі. Так, кілька років тому 30-річний співробітник компанії «Тойота моторс» застрелився на робочому місці, написавши в передсмертній записці: «У моїй смерті винна робота». З ініціативи японського союзу службовців для допомоги трудоголікам, а також їхнім дружинам і матерям створено гарячу лінію, де можна отримати підтримку та пораду психолога.

<sup>4</sup>У Кореї ситуація з розлученнями і зниженням народжуваності серед службовців досягла настільки критичного рівня, що Міністерство охорони здоров'я Кореї видало наказ, згідно з яким рівно о шостій годині вечора у всіх будівлях міністерства примусово відключається електрика, щоб співробітники не сиділи допізна в офісі, а йшли додому. Парадоксально, але чиновники МОЗ Кореї поліпшують демографію гірше, ніж представники всіх інших міністерств і відомств країни. В середньому на одного службовця Мінохоронздоров'я доводиться 1,54 дитини при середньому показнику в 1,84.

<sup>5</sup>Згідно з іншою версією як хворобу трудоголізм вперше почав розглядати один з найближчих учнів З. Фрейда, угорський психоаналітик Шандор Ференці в 1919 р., працюючи з пацієнтами, які хворіли під кінець робочого тижня, а потім різко видужували в понеділок вранці. Спочатку Ш. Ференці назвав хворобу "недільною недугою", а потім уже ввів термін «трудоголізм».



полягає в тому, що здорові поведінкові моделі щось привносять у життя, в той час як адикції забирають з життя.

Вважається, що працююча людина має перед собою мету, для неї є важливим результат її праці, а професійна діяльність всього лише виступає частиною життя, способом самовираження, засобом самозабезпечення і створення матеріальних благ. Для трудоголіка все навпаки – результат роботи не має сенсу, робота – це спосіб заповнення часу, він націлений на виробничий процес. Сімейні стосунки, сама сім'я трудоголіком сприймаються як перешкоди, які відволікають від роботи, і це викликає роздратування і досаду.

Як і будь-яка адикція, трудоголізм є втечею від реальності за допомогою зміни свого психічного стану, яке у даному випадку досягається фіксацією на роботі. Причому робота не є тим, чим вона є в звичайних умовах: трудоголік не прагне до роботи в зв'язку з економічною необхідністю, робота не є однією із складових частин його життя – вона замінює собою прихильність, любов, розваги, інші види активності.

Дослідники трудоголізму Дж. Спенс і А. Роббінс наводять такі відмінності між трудоголіками і трудовими ентузіастами. У останніх є як висока залученість у роботу, так і отримання задоволення від роботи. У трудоголіків же присутній тільки перший параметр, а від роботи вони відчують мало задоволення. У них спостерігається високий рівень перфекціонізму, небажання перекидати відповідальність на плечі інших. Вони часто скаржаться на погане здоров'я.

При працюючості людина регулює свій робочий час виходячи з потреби зробити щось корисне. Вона, як правило, розуміє, що без відпочинку продуктивність її праці стане нижчою, отже, «віддаватися» їй буде гірше. Значить, і відпочинок (як правило, планований) – це теж частина «працюючості». І в той же час працелюб не нехтує іншими сторонами свого життя – сім'єю, спілкуванням із друзями тощо.

Незважаючи на такі відмінності, межу між працюючістю і трудоголізмом провести важко. Нездарма трудоголізмом в просторіччі називають надмірну працюючість. Нерідко людину називають трудоголіком за те, що вона просто любить працювати. З іншого боку, не кожен, хто багато і наполегливо працює в певний період часу, є працюючим або трудоголіком. Наприклад, візьмемо такий звичний для багатьох офісних співробітників стан, як аврал. Грань між корисною працюючістю і шкідливою залежністю від роботи проходить там, де робота перетворюється із засобу на мету<sup>6</sup>. Відчуття, що трудова діяльність

---

<sup>6</sup> Цей добре відомий в психології механізм “зсуву засоба на мету” (описаний Б.С.Братусем на прикладі формування алкоголізму) має свій психофізіологічний корелят. У процесі роботи, звичайно, якщо вона приносить людині хоч якесь задоволення, в мозку виробляються ендорфіни (гормони самопочуття і настрою). Через деякий час колишньої дози роботи для вироблення такої ж кількості ендорфінів виявляється недостатньо і людина змушена працювати більше. В так званих центрах задоволення (в основному в поясній звивині) дратуються рецептори нервових клітин самим процесом роботи, змушуючи їх синтезувати і

є єдиною цінністю в житті, – характерна ознака трудоголізму. Працьовиті люди зазвичай мають якийсь баланс у своєму житті. Наприклад, вони сидять за робочим столом і думають про гірськолижний курорт. Трудоголіки ж, навпаки, катаються на лижах і думають про роботу. Працьовиті люди працюють, щоб жити, а трудоголіки живуть, щоб працювати.

Дж. Спенс і А. Роббінс розробили спеціальну шкалу, де оцінювалися три компоненти трудоголізму – «залученість у роботу», «драйв (потреба до роботи)» і «задоволення від роботи» і на її основі виділили шість типів працівників ( див. табл. 2.1).

Американський дослідник Р. Бурке, використовуючи шкалу Дж. Спенса і А. Роббінса, виділив три групи трудоголіків:

- адиктів роботи (work addicts),
- ентузіастів роботи (work enthusiasts);
- захоплених адиктів (enthusiastic addicts).

Найнижчі показники самооцінювання виявилися у адиктів роботи. Це перегукується з даними іншого дослідження, в якому повідомляється, що у трудоголіків-неентузіастів значно більше конфліктів у житті і на роботі, нижча задоволеність життям, менше цілей в житті порівняно з трудоголіками-ентузіастами, і особливо з нетрудоголіками.

Таблиця 2.1

#### Класифікація типів працівників

<b>Тип працівника</b>	<b>Залученість до роботи</b>	<b>Драйв до роботи</b>	<b>Задоволення від роботи</b>
Адикт роботи	Висока	Низький	Високе
Трудоголік	Висока	Високий	Низьке
Захоплений адикт	Висока	Високий	Високе
Незайнятий працівник	Низька	Низький	Низьке
Ненапружений працівник	Низька	Низький	Високе

Американські психологи С. Азіз і М. Зікар, працюючи з даними, отриманими при дослідженні 147 працівників і службовців, оцінюючи параметри за Дж. Спенсом і А. Роббінсоном, а також показники «стрес від роботи», «задоволення життям», «баланс робота – життя» за допомогою

---

викидати активні речовини – нейротрансмітери (в тому числі і ендорфіни), але досить швидко виснажують їх, тривалість роботи вже не в змозі «дістати» необхідну кількість ендорфінів, виникає потреба ще більше збільшити тривалість роботи – і так по наростаючій. Тому прагнення до насолоди процесом роботи породжує невгамовний голод цієї насолоди. Прагнення до радості проміжними результатами породжує ненаситну спрагу отримати цю радість, замість неї трудоголіки отримують почуття досади і розчарування. Початкова мета втрачається.

спеціальних шкал, дійшли висновку, що трудовголізм є синдромом, а ступені показників, що вимірюються, є симптомами.

Ґрунтуючись на критеріях Міжнародної Класифікації Хвороб (МКХ-10), можна виділити діагностичні **ознаки трудовголізму**. Якщо протягом останнього року Ви спостерігаєте у працівника або себе хоча б три з наведених нижче симптомів, терміново необхідно звернутися до психотерапевта або психолога-консультанта:

- Сильне бажання або почуття жаги до виконання функцій, пов'язаних з професійною діяльністю, яку важко подолати.
- Суб'єктивна впевненість у зниженій здатності контролювати свою поведінку, пов'язану з роботою, тобто важко утримуватися від виконання професійних функцій, контролювати кількість часу, що присвячується виконанню функцій, пов'язаних з роботою, а також контролювати кількість виконуваних завдань.
- Виникнення стану занепокоєння, дратівливості або погіршення самопочуття при спробах припинити або обмежити роботу, а також зникнення цих явищ з моменту повернення до роботи.
- Проведення все більшої кількості часу на роботі з метою зняття занепокоєння, отримання задоволення або гарного самопочуття, яке досягалося в звичайний час роботи.
- Поступова відмова від інших джерел задоволення або від колишніх інтересів на користь виконання професійних обов'язків.
- Виконання професійних функцій, незважаючи на шкідливі наслідки (фізичні, психічні та соціальні), про які відомо, що вони пов'язані з тим, що Ви віддаєте багато часу роботі.

Автор книги «Трудовголізм» М. Махловіц виділила шість характерних рис залежних трудовголіків:

- 1) наполегливі, енергійні, конкурентоспроможні, керовані;
- 2) сумніваються щодо себе;
- 3) віддають перевагу роботі, а не відпочинку;
- 4) працюють завжди і скрізь;
- 5) більшу частину часу чимось зайняті;
- 6) не роблять різниці між роботою і задоволенням.

Відмітна риса залежних трудовголіків – «дальтонізм необхідності», як пише В. Кукк. Цей дальтонізм заважає їм розрізняти життєві цінності, нормальні людські потреби, реалізовувати і задовольняти їх, як це робить здорова особистість. З цієї причини нормальне повноцінне життя проходить повз них. Цінність здоров'я і необхідність здорового відпочинку вони визнають тільки на словах, реально нічого не роблячи для цього.

Портер виділяє властивості трудовголіків, характерні для будь-якого аддикта: ригідне мислення, відхід від дійсності, прогресуюча залученість і відсутність критики.

Закінчуючи якусь справу, трудовголік відчуває незадоволеність від того, що скоро «все закінчиться». Щоб урятуватися від цього, він відразу ж

починає планувати наступну роботу. Невдачі на роботі сприймаються трудоголіком як особисті трагедії і приймаються дуже близько до серця. Після напруженої роботи він не може переключитися на іншу діяльність. Якщо раптом на якийсь час виявляється незавантаженим, то починає відчувати роздратування, нічим не мотивоване незадоволення собою і оточуючими.

У той же час залежні трудоголіки, як правило, схильні до ролі рятівника: у відносинах з колегами вони відіграють роль наставника і надають їм надлишкову або непотрібну допомогу. Трудоголік вважає, що знає або вміє щось краще за всіх, тому справа оточуючих – з вдячністю приймати його допомогу і менше виступати з власними ініціативами, і без цієї допомоги люди просто загинуть. Це дозволяє трудоголіку відчувати себе незамінним; заповнювати час; стомлюватись, допомагає жити в злагоді з самим собою («ти хороший, поки ти працюєш»); дозволяє безкарно докоряти оточуючих, висловлюючи свою приховану агресію. При цьому рятівник розраховує на вдячність і дуже дивується і засмучується, отримуючи замість неї або безпечність та інфантилізм, коли допомога сприймається як щось само собою зрозуміле, або конфлікт, коли об'єкт турботи відмовляється від неї.

За підрахунками Євросоюзу, близько 7% європейців страждають від «вигорання» на роботі, 5-7% схильні до депресії, 28% відчувають хронічний стрес, а 33% страждають від хронічних болів у хребті через роботу. У Німеччині налічується понад 200 тисяч трудоголіків, у Швейцарії – близько 115 тисяч. Г. Портер вважає, що на трудоголізм страждає кожна четверта людина, що працює. Суспільство трудоголіків у Швейцарії називається «Божевільні трудівники»<sup>7</sup>. Одна з найпоширеніших міфологій трудоголіків полягає в тому, що раніше людям доводилося працювати ще більше і важче. Насправді це не так. Як зазначає канадський соціолог Малькольм Гладуелл, всього лише «1200 годин на рік проводив у працях французький селянин часів Середньовіччя, що відповідає 23-годинному робочому тижню (без урахування відпустки)». Британський математик Джордж Уотсон з цього приводу пише, що «в минулому люди багато працювали, тому що заробляли на проживання або тому, що їх змушували. Тепер це стало просто шкідливою звичкою».

В. Ільїн виділяє такі **види трудоголізму**:

1. Службовий трудоголізм.

---

<sup>7</sup> У більшості країн Євросоюзу за аналогією з товариствами анонімних алкоголіків існують ТАТ (товариства анонімних трудоголіків), де вони збираються, щоб вислухати один одного, а також отримати допомогу лікарів і психологів. Крок за кроком вони йдуть до усвідомлення простих істин: «Ми визнаємо, що наша тяга до роботи має патологічний характер, ми маємо тверезо поглянути на прожите життя і зробити висновки» або «Ми забули про своїх близьких, завдавши цим непоправної шкоди. Тепер ми зобов'язуємося повернути те тепло і любов, які їм заборгували».

2. Спортивний трудоголізм. Про це мало розповідають прихильники здорового способу життя, але щоденна робота над собою в спортзалі може призвести до виникнення залежності від фізичних вправ. Учені виявили, що відділи мозку, що відповідають за пристрасть до наркотиків, спиртного і азартних ігор, можуть ставати підвищено активними, коли фанатиків фітнесу позбавляють фізичних вправ.

3. Творчий трудоголізм. Яскравими прикладами цього виду трудоголізму може бути біографія геніального британського драматурга Вільяма Шекспіра (за умови, що він дійсно існував як реальна людина), який в 52 роки написав 36 п'єс (середній темп – дві п'єси в рік), при цьому йому доводилося самому грати, ставити спектаклі, бути директором театру.

4. Домашній трудоголізм. Як відзначає А. Роббінсон, «зараз трудоголізм більш поширений серед жінок тому, що ми частіше бачимо жінок на робочому місці, але вдома вони такі ж трудоголіки. Вони можуть захопитися своїми материнськими обов'язками настільки, що у них в житті не буде більше нічого – ні хобі, ні розваг або духовності, тому що вони будуть проводити весь час у ролі глави батьківського комітету, керувати дитячою спортивною лігою і організацією скаутів».

5. Садівничо-городницький трудоголізм. У даний час багато городян мають садівничі ділянки, на яких вирощують овочі, садять квіти, будують будинки тощо. Тут теж відкривається широке поле для виявлення трудоголізму, коли людина, не розгинаючи спину, весь день «сидить на грядках» (квітниках і т. д.).

**Трудоголізм має певну динаміку**, аналогічну наркоманії та алкоголізму. Виділяють чотири стадії його розвитку:

1. Початкова (латентна) стадія, як правило, проходить непоміченою. Людина затримується на роботі, думає про неї у вільний час, обмежує свої інтереси робочими, і його особисте життя поступово відходить на другий план, виникають тілесні симптоми, що було описано вище.

2. Критична стадія: робота стає «пристрастю». Трудоголік починає відчувати, що з ним щось не так, тому вигадує причини і пояснення своїй дивній поведінці. Особисте життя повністю підпорядковується роботі, і трудоголік знаходить безліч виправдань цьому. Крім того, з'являються перші серйозні ознаки хвороб: стан хронічної втоми, порушення сну, депресія, виразка шлунка.

3. Хронічна стадія: людина стає «залежною», вона бере на себе все більше і більше завдань, прагне до досконалості, намагається встигнути все, але це у неї не виходить. На цьому етапі друзі, родина і хобі перестають грати хоч якусь роль у житті. А хвороби продовжують розвиватися, фізичний стан погіршується.

4. Фінальна стадія: трудоголік стає хворим у фізичному і психологічному плані, його працездатність різко знижується. Перебуваючи

у такому стані, люди йдуть на дострокову пенсію, отримують інвалідність, навіть помирають.

Причини трудоголізму є досить різноманітними. Так, він може бути наслідком вродженої потреби в інтелектуальній і фізичній активності. Ще одна можлива причина – особливості соціалізації та сімейного виховання. М. Махловіц вважає, що багатьох дітей підштовхують батьки, які загрожують, що не будуть любити дитину, якщо вона не буде відповідати їх зростаючим очікуванням. Крім того, батьки-трудоголіки можуть подавати приклад своїм дітям.

Чинниками, що стимулюють схильність до трудоголізму, можуть виступати: погане обходження в школі (ставши дорослими, «жертви» самостверджуються за допомогою «запійної» праці); неблагополучна сім'я (наприклад, діти алкоголіків часто вважають, що єдиний спосіб уникнути аналогічної долі й того життя, яке у них було, – працювати цілодобово безперервно); перфекціонізм батьків; прискіпливість батьків і педагогів, які здійснювали виховання так, щоб зробити з дитини «виставкову картину», якій вони могли б пишатися.

Найбільший ризик стати трудоголіками мають старші або єдині діти в сім'ї. Найстаршій дитині часто доводиться чути: «Ти вже великий, ти маєш бути прикладом для малюків», а єдиному: «Ти у нас один, вся надія на тебе». Подібні висловлювання розвивають у дитини відчуття відповідальності (часом надмірне) і стимулюють перевагу батьківських ролей.

Трудоголіки часто ростуть у сім'ях, де один або обоє батьків виявляють схильність до саморуйнівної поведінки і є хворими на якусь залежність. Особливо поширеним варіантом є такий: старша (єдина) дитина, батько якої страждає алкоголізмом, а мати є емоційно залежною.

Ще одна причина – відсутність належної організаційної культури у робочій структурі.

М. Махловіц виділила чотири **типи трудоголіків** залежно від того, наскільки вони зосереджені на своїй роботі або ж мають інші інтереси.

*Самовідданий трудоголік* – цілком присвятив себе своїй справі, крім неї не має ніяких інших інтересів, відмовляє собі у відпочинку; багато з самовідданих трудоголіків позбавлені почуття гумору і досить безцеремонні.

*Інтегрований трудоголік* – цікавиться деякими справами, що не мають відношення до роботи.

*Дифузний трудоголік* – має численні інтереси, зв'язки з іншими людьми, має цілі, які набагато різноманітніші, ніж у інтегрованих трудоголіків. Можуть часто міняти роботу.

*Інтенсивний трудоголік* – відноситься до відпочинку (найчастіше відпочинок для нього – це спорт) з такою ж пристрасстю, як до роботи, і проводить вільний час настільки ж напружено і в такому ж високому темпі, як працює.

К. Скотт зі співавторами у 1997 р. виділили три варіанти, характерні для трудогольної поведінки: компульсивно-залежний, перфекціоністський і трудоголізм, орієнтований на досягнення.

О. Весніна у 2004 р. запропонувала таку класифікацію трудоголіків:

*Трудоголік для інших* – дуже багато працює і дуже цим задоволений; вважає, що працює заради сім'ї (яка зазвичай не поділяє цієї думки); свою хворобу не визнає, впевнений, що правий. Допомогти такому трудоголікові неможливо, це все одно що лікувати наркомана, який не хоче лікуватися.

*Трудоголік для себе* – дуже багато працює, але відчуває з цього приводу суперечливі почуття (знає, що працює надмірно багато і що це погано); усвідомлює, що від його роботи можуть страждати близькі йому люди. Якщо інші сфери життя такого працівника (сім'я, дозвілля, друзі) не страждають, це означає, що він любить не тільки роботу. Часто такі трудоголіки мають мотивацію до психотерапії.

*Успішний трудоголік* – завдяки своїй роботі домагається більших професійних і кар'єрних успіхів. Він не визнає проблем на своїй роботі, сім'ю не бачить, правда, завдяки успішній кар'єрі може забезпечувати своїм близьким безбідне життя.

*Трудоголік-невдаха* – завзято займається марною діяльністю, яка нікому не потрібна, імітує роботу, заповнюючи порожнечу в своєму житті. Заробляє мало, відчуває всю безперспективність свого існування, зариваючись при цьому в роботу все більше і більше.

*Прихований трудоголік* – на людях нарікає, як він не любить працювати, а насправді всі свої сили і любов віддає роботі. Він чітко усвідомлює, що його трудоголізм – хвороба, і тому приховує своє захворювання, постійно розповідаючи, як йому набридло працювати. Насправді без роботи і дня прожити не може.

Крім класифікації самих трудоголіків були виділені чотири робочих стилі таких людей.

*Булімічний трудоголік* – вважає, що робота має бути зроблена ідеально або не зроблена взагалі. Булімічні трудоголіки часто не можуть почати проект і потім намагаються завершити його до крайнього терміну, часто фанатично працюючи до знемоги (з поганими результатами).

*Невтомний трудоголік* – це любитель адреналіну, який бере більше роботи, ніж він може зробити. Намагаючись жонглювати незліченною кількістю кульок, він зазвичай працює занадто швидко і занадто завзято, щоб отримати точні результати.

*Трудоголік з дефіцитом уваги* – починає справу з величезним ентузіазмом, але не закінчує проект, бо втрачає до нього інтерес, пробує майбутню «мозкову атаку», але йому швидко надокучають необхідні деталі або систематична робота.

*Трудоголік, що смакує деталі*, – повільний, методичний і дуже скрупульозний. Йому, як правило, складно відмовитися від будь-якого проекту і складно працювати з іншими людьми. Зазвичай такими

трудоголіками є абсолютні перфекціоністи. Пропускають крайні терміни, тому що «ще не досягли ідеальних результатів».

До вже перерахованого Є. П. Ільїн додає ще кілька типів трудоголіків.

*Трудоголік-перфекціоніст* – відрізняється від справжніх трудоголіків тим, що замість підкорення нових висот відточує до блиску вже наявні результати. Виконавши завдання, він просто не в силах зупинитися, намагаючись домогтися абсолютної досконалості в усьому. Щоб впоратися з проблемою, керівництву слід чітко визначити терміни виконання роботи, і любитель досконалості буде змушений подати готовий проект у готовому, але «недосконалому» вигляді.

*Трудоголік «у зав'язці»* – чесно намагається працювати строго в робочий час, ніколи не залишається на робочі уїк-енди і взагалі поводить, як справжній закодований алкоголік, який боїться самого себе і слухняно виконує всі приписи, а все тому, що його дружина або подруга поставила перед ним питання ребром: «або я, або вона – твоя робота». Але на ділі він залишається все тим же трудоголіком. Удома від нього толку не більше, ніж від розписної підставки під палиці в передпокої. А граючи з дітьми або прибиваючи полицю на кухні, він так старанно намагається «робити, як положено», що всім стає злегка не по собі. Це тому що насправді він, як і раніше, живе тільки своєю роботою і лише симулює нормальну життєдіяльність.

*Трудоголік-доброволець* – з власної волі тяжіє до надмірного навантаження на роботі.

Крім справжніх трудоголіків існують так звані **псевдотрудоголіки**. Виділяють такі типи:

*Гіпервідповідальні фахівці* («робочі конячки») практично близькі до дійсних трудоголіків. Ці фахівці дійсно щиро вболівають за справу компанії і вважають, що багато що залежить тільки від них. Як правило, це топ-менеджери, начальники підрозділів, фінансові працівники. Вони добровільно беруть на себе занадто багато обов'язків і завжди працюють за принципом: «Якщо не я, то хто ж?». Розуміючи, що вони не встигають зробити все ними ж на себе покладене, затримуються на службі, намагаючись виконати роботу у встановлений термін. Типова проблема подібних співробітників – проблеми з тайм-менеджментом. Зрозумівши, на кого легко можна «сісти верхи», керівництво прагне звалити на них ще більше. У деяких випадках якраз такі трудівники частіше за трудоголіків ризикують перегоріти, зірватися і досить серйозно захворіти.

*Псевдотрудоголіки-показушники* (кар'єристи) – здається, що вони трудяться, «аки бджілки», але при ближчому розгляді зрозуміло, що трудові подвиги здійснюються тільки в присутності шефа. Приходять за 15 хвилин до начальства, йдуть на чверть години пізніше боса, протягом робочого дня посилено зображують велику зайнятість, хоча надмірно, як правило, нічого не роблять. Така поведінка обумовлюється бажанням швидкого просування по кар'єрних сходах і/або отримання солідної



надбавки до зарплати, а не користую для справи. Вони сподіваються, що керівники помітять їх службове «завзяття». Іноді це спрацьовує, і їх підвищують. Особливо великою є ймовірність підвищення, якщо сам начальник є трудоголіком; тому в його очах такі підлеглі – це ідеальні працівники, які по-справжньому вболівають за справу. Кар'єристи, домігшись певного зростання, заспокоюються і починають працювати в оптимальному режимі.

*Вимушені псевдотрудоголіки* – працівники, яким доводиться бути трудоголіками і працювати по 10-12 годин на день через невміння керівників грамотно організувати робочий процес. Деякі з начальників лише до вечора «дозрівають» для роботи. Протягом дня вони спілкуються по телефону, вирішують особисті проблеми, відсутні по кілька годин, а ближче до вечора починають викликати своїх підлеглих і роздавати їм завдання, які «треба було зробити ще вчора». Якщо в компанії не вміють правильно ставити завдання, співробітникам, які не отримують від керівництва чітких і грамотних вказівок, доводиться працювати за принципом: «Стій там – іди сюди!» У результаті вони багато разів переробляють одне і те ж. Але обурюватися не можна, бо відповідь одна: «Не подобається? Ніхто не утримує». Тому люди крізь зуби залишаються понаднормовано і на годину, і на дві.

*Псевдотрудоголіки-біженці* – в більшості своїй це ті, у кого з якихось причин не склалося сімейне життя. Таким людям перебувати на роботі набагато комфортніше, ніж удома, а робота – «поважна причина» їх відсутності в сім'ї. Тому вони починають придумувати собі всілякі справи, аби затриматися якомога довше. Про таких кажуть: «Одружений на своїй роботі». І саме «біженці» частіше за всіх інших заводять службові романи.

*Псевдотрудоголіки-авральщики* – люди, які не вміють працювати рівномірно, але здатні мобілізуватися, коли їх підстьобує ситуація авралу. Можуть сидіти допізна, працювати у вихідні і в свята, але як тільки аврал відступає – повертаються до свого звичного режиму. Працюють нерівномірно: днем можуть годинами стирчати в курилці, обговорюючи політику, а увечері терміново дописувати звіт. Отримують особливе задоволення від роботи в стислі терміни, їх підстьобує ситуація авралу, а монотонний розклад стомлює.

*Низькоорганізовані* – люди, які не вміють визначати пріоритети, планувати свій час і ніяк не можуть сісти за конкретну роботу. Їх весь час щось відволікає: розмови і прохання колег, нескінченні «кава-паузи», телефонні дзвінки родичів і друзів. П'ятнадцять раз вони повертаються до своїх папірців, але вже через три хвилини знову зриваються кудись. А до кінця дня скаржаться оточуючим, що роботи повно, а ще й «кінь не валявся» і що їм залишилося лише «почати та закінчити». Такі люди часто сидять допізна. І тільки загроза взагалі не потрапити додому змушує їх неймовірним зусиллям волі все-таки зробити свою безпосередню роботу.

Та й спілкуватися-то вже ні з ким – всі їх більш організовані колеги розійшлися, закінчивши свої справи вчасно.

*Псевдотрудоголіки-новачки* – співробітники, у яких просто не вистачає знань і навичок для виконання всіх обов'язків протягом робочого дня, які не вміють до того ж ефективно розподіляти свій час.

*Трудоголіки мимоволі* – люди, що потрапили в залежність від темпу всієї роботи компанії, заданого неформальним лідером-трудоголіком.

При цьому така хвороблива лояльність справі прямо не корелює з продуктивністю і високою якістю роботи, яку вони виконують. Д. Айленд визначив основні риси, які роблять трудоголіків поганими працівниками:

1) вони – некомандні гравці, оскільки вірять, що працюють краще, ніж їхні колеги;

2) у них багато «гострих кутів», їхнє життя не є збалансованим;

3) вони неефективні, оскільки зациклюються на деталях і роблять шестигодинну роботу за дванадцять годин;

4) вони не бачать цілісної картини, оскільки занадто сконцентровані на виконанні конкретних завдань;

5) вони самовпевнені; не тільки докучають причіпками, але і не слухають інших працівників;

6) вони не можуть без постійного контролю і вірять, що їх погляд на будь-який проект найвірніший;

7) вони вузько мислять, тому що так прив'язані до завдання, що пропускають спалахи креативності;

8) вони не делегують повноваження, беруть на себе занадто багато, не знаючи, коли закінчать;

9) їх стандартам неможливо слідувати, і корпоративна мораль виявляється під загрозою;

10) вони прагнуть досконало зробити один проект, закидаючи інші завдання; їх виснажлива праця веде до розумової перенапруги і, отже, до помилок;

11) в кращому випадку вони роблять якісь завчені, стереотипні дії, тобто експлуатують раніше набуті навички, але в професії не розвиваються.

Продуктивність кожної людини має межу, яка визначається втомою та її наслідками. Відчуття втоми і пов'язане з ним припинення різних видів діяльності є ефективним механізмом, який попереджає перевтому організму. Цей механізм спрацьовує порівняно рано – задовго до повного виснаження всіх резервів нервової системи. Відпочинок, відповідний зробленому зусиллю, який викликав стомлення, приводить у нормі до зникнення втоми. Якщо щоденні зусилля перевищують можливості відпочинку, людина поступово переходить у стан хронічної втоми, який характеризується частим виникненням відчуття знемоги, відсутністю інтересу до роботи, психічною збудливістю, схильністю до головних болів, відсутністю апетиту, безсонням. Хронічна втома призводить до

підвищення числа невиходів на роботу через хворобу, причому їх дійсною причиною є не стільки хвороба, скільки нагальна потреба у відпочинку. Найбільша ефективність виробничої діяльності людини може бути досягнута не при безперервній роботі, а при оптимальному чергуванні праці і відпочинку. Під фізіологічно раціональним режимом праці і відпочинку слід розуміти таке чергування періодів відпочинку і роботи, при якому досягається високий рівень працездатності і продуктивності праці і хороший стан здоров'я працюючих. За величиною відрізків часу, на які розбивається режим праці і відпочинку, режими можуть бути змінними, добовими, тижневими, місячними, річними.

**За тривалістю відпочинок ділять так:**

- ❖ секунди – коротке розслаблення;
- ❖ хвилини – перерва;
- ❖ години – щодобовий відпочинок, сон, заняття хобі, відвідування культурного заходу, свято, “тусовка”, перегляд фільму або серіалу;
- ❖ дні – вихідні або святкові дні, коротка відпустка (звичайно за власний рахунок), подорож;
- ❖ місяці – велика тарифна відпустка, канікули;
- ❖ роки і десятиліття – пенсія.

Ще одним із парадоксів є той факт, що чим тривалішим є відпочинок, тим більшою мірою звеличуються негативні наслідки. Щодо цього люди завжди прагнули організувати собі активні й відносно мирні розваги. З незапам'ятних часів влаштовувалися розважальні бої або поєдинки, покликані не вразити суперника, а показати свою майстерність, потренуватися перед справжнім боєм. Розважальні поєдинки завжди велися за особливими правилами, покликаними виключити серйозні каліцтва і летальні випадки. Античні Олімпійські ігри, лицарські турніри тощо і до цього дня продовжують існувати у вигляді спортивних змагань. Сьогоднішні світові першості, чемпіонати і олімпіади збирають найбільше число глядачів по всьому світу.

Історично відомі форми тривалого відпочинку були колективними. Найдавнішими розважальними формами колективного відпочинку можна вважати святкування на честь вдалого полювання, завоювання території і військових перемог. Вони існували вже в кам'яному столітті у вигляді танців біля багаття, отримали свій подальший розвиток у вигляді тривалих бенкетів античності і середньовіччя – з рясною їжею, випивкою, виставами, феєрверками та іншими розвагами. Сьогоднішня традиція щорічно відзначати, наприклад, День Перемоги 9 травня теж сягає корінням цієї давньої традиції.

Коли розвиток людства привів до осілого землеробства, з'явилися і свята, прив'язані до сезонних коливань у природі (в честь пробудження природи і початку посівних робіт, на честь збору врожаю тощо).

Найдавнішими формами колективного відпочинку також є свята і обряди різних релігійних культів. Усі народи так чи інакше відзначають народження дитини, укладення шлюбного союзу і смерть – усі ці особисті події людського життя традиційно збирають велику кількість учасників, і іноді можуть відзначатися по кілька днів. Крім приватних або разових приводів для святкових обрядів, у кожного релігійного культу існують щорічні розважальні заходи для всіх adeptів. Такими були античні вакханалії, слов'янські колядки і масляні гуляння, свята древніх єгиптян і індіанців майя. Такими сьогодні є іудейські Шаббат і Йом-Кіпур (у ці дні повністю заборонено працювати), мусульманські Курбан байрам і Рамазан (Рамадан), християнська Пасха і Різдво.

Якщо під час релігійного посту, військового походу або важкої сезонної роботи існують свої обмеження їжі, вживання звеселяючих напоїв і, головним чином, відпочинку та розваг, то під час свят, що настають за ними, все навпаки: вітається надмірна їжа, вживання спиртного, а ось працювати або воювати – не можна. Антична історія знає безліч прикладів того, як військові дії припинялися на час релігійних свят або Олімпійських ігор. До сих пір існують такі свята, під час яких навіть незначне напруження або заняття вважається карним (Шаббат у іудеїв). Так само, як і працювати, під час багатьох свят забороняється сумувати і нудьгувати.

Своєрідним антиподом як трудоголізму, так і відпочинку є **прокрастинація** (від лат. pro – замість, popereду і crastinus – завтрашній) – схильність до постійного відкладання «на потім» неприємних справ.

У науковий обіг термін «прокрастинація» ввів в 1977 р. П. Рінгенбах у книзі «Прокрастинація в житті людини». У цьому ж році була опублікована книга А. Елліса та В. Кнауца «Подолання прокрастинації», в основу якої лягли клінічні спостереження. В середині 1980-х років почав здійснюватися науково-академічний аналіз феномену прокрастинації, були розроблені опитувальники для вивчення прокрастинації.

Ряд учених на чолі з П. Стіллом відзначають, що «синдром завтра» існував в історії людства завжди, що доводять документи давнини. Згідно з наявними даними прокрастинація є одним з істотних чинників, що породжують труднощі в навчанні. Від 46 до 95% учнів середніх і вищих навчальних закладів вважають себе прокрастинаторами.

Прокрастинація пояснюється наявністю у людини ряду суб'єктивних причин: нерішучості, страху невдачі та несхвалення з боку оточуючих, невпевненості в собі, перфекціонізму. У зв'язку з цим виділяють напружених прокрастинаторів. Однак є і розслаблені прокрастинатори, яких співвідносять з буденним розумінням ліні. Вони зосереджуються на виконанні таких справ, які приносять задоволення «тут і зараз».

За даними М. М. Качгал, стійка прокрастинація є у 15...25% людей. Причому, як показано в лонгітюдному дослідженні, за останні 25 років рівень прокрастинації у населення підвищився.

Н. Мілграм із співавторами спочатку виділили п'ять **видів прокрастинації**:

- 1) щоденна (побутова), тобто відкладання домашніх справ, які мають виконуватися регулярно;
- 2) прокрастинація в прийнятті рішень (у тому числі незначних);
- 3) невротична, тобто відкладання життєво важливих рішень, таких, як вибір професії або створення сім'ї;
- 4) компульсивна, при якій у людини поєднуються два види прокрастинації – поведінкова і в прийнятті рішень;
- 5) академічна, тобто відкладання виконання навчальних завдань, підготовки до іспитів тощо.

У 2000 р. Н. Мілграм і Р. Тенне об'єднали ці види в два: відкладання виконання завдань і відкладання прийняття рішень.

Виділяють також прокрастинацію, пов'язану з прагненням уникнути неприємної справи і з отриманням гострих переживань в умовах дефіциту часу. У зв'язку з цим виділяють два **типи прокрастинаторів** – пасивних і активних.

Активний прокрастинатор прагне до нагнітання напруги. Відкладання справ «до останнього» створює гостроту моменту, пов'язану з крайньою близькістю терміну завершення роботи. Коли часу для закінчення роботи залишається мало, людина переживає мобілізацію сил, повну концентрацію, підвищення активності психічних процесів. По суті, це призводить до штурмівщини, а якщо це стосується підготовки студентів до іспитів, часто, як показано в одному дослідженні, закінчується провалом. Тому не всяка мобілізація приводить до успіху: людині може не вистачити часу на виконання завдання.

Є кілька підходів до пояснення причин цього явища. Одне пояснення прокрастинації дається в теорії зниження напруги. Занижена самооцінка, невпевненість у собі, досвід минулих невдач у виконанні даної роботи викликають у людини тривогу, страх, особливо якщо результати діяльності будуть оцінюватися, та ще публічно. Тому людина прагне уникнути напруги, пов'язаної з виконанням діяльності, яка їй неприємна, нецікава або надмірно складна, і “тягне час”. І приступає до виконання завдання тільки тоді, коли страх перед наслідками невиконання завдання переважає страх невдалого його виконання.

Американський дослідник прокрастинації Пірс Стіл пояснює її виникнення ситуативними чинниками. Чим далі в часі відстоїть якась подія від справжнього моменту, тим менший вплив вона справляє на рішення, що приймаються. Зокрема, вчені говорять, що людина відкладає важливі справи заради вродженого прагнення до отримання миттєвого задоволення, особливо якщо стосовно цієї важливої справи у неї є негативний досвід.

Є вчені, які бачать у прокрастинації прагнення протистояти встановленим ззовні правилам та строкам. Цей механізм запускає

прокрастинацію тоді, коли людина своєю волею не може змінити існуючу систему, але переживає незадоволення цією системою. Порушуючи терміни здійснення діяльності, вона створює ілюзію доказу своєї незалежності і таким чином на час усуває внутрішній дисонанс, пов'язаний з неможливістю виявлення своєї волі.

Показано, що деякі особливості особистості полегшують виникнення прокрастинації. Наприклад, наявність страху невдачі і прагнення до її уникнення, боязнь успіху і перспективи стати об'єктом загальної уваги (сором'язливість), небажання виділятися і викликати заздрість у інших. Відносно ролі тривожності думки вчених розходяться. Р. Бурке і Йен припускають, що тривожні люди більшою мірою схильні до прокрастинації, МакКоуен стверджує, що тривожна людина прагне швидше завершити завдання, щоб уникнути заворушень, пов'язаних з наближенням терміну виконання роботи.

Наявність у людини перфекціонізму теж може обумовлювати прокрастинацію. Однак із цим згодні не всі вчені, оскільки за деякими даними вираженість прокрастинації однакова у перфекціоністів і неперфекціоністів. Пояснення цьому протиріччю можна знайти, якщо врахувати результати досліджень Р. Слайні і Д. Джонсона: так звані адаптивні перфекціоністи, тобто ті, які не вважають свій перфекціонізм серйозною проблемою, менш схильні до прокрастинації, а неадаптивні перфекціоністи, у яких перфекціонізм призводить до стресу, депресії, показують високий рівень прокрастинації.

С. Бранлоу і Р. Різінгер виявили залежність прокрастинації від зовнішньої мотивації, зовнішнього локусу контролю і зовнішнього атрибутивного стилю.

Для того, щоб не бути трудоголіком, з одного боку, а з іншого – щоб відпочинок не перетворився у прокрастинацію, М. Козлов пропонує такі правила, що сприяють швидкому відновленню сил і енергії.

1. Відпочинок – не відхід від роботи, а турбота про відновлення сил.
2. Відпочинок – активний!
3. Відпочивати до того, як настане втома.
4. Короткий, але частий відпочинок краще рідкісного довгого.
5. Відпочинок – це зміна діяльності.

Одним із найбільш сучасних напрямків грамотного відпочинку є **психологічний туризм** – активна зміна діяльності, яка сприяє не тільки релаксації, але й самопізнанню і особистісному розвитку. Такий вид туризму передбачає наявність фахівця, який розробляє маршрут, супроводжує групу, а у відповідний час проводить тренінгові заходи або індивідуальну роботу, що допомагають досягти поставлених цілей.

Незважаючи на новизну, психологічний туризм набув безліч форм, чим ще більше приваблює сучасних туристів. До основних з них відносяться:

- *екотуризм* – дозволяє зануритися в природний світ, пізнати довкілля, стати його частиною;

- *інтелектуальний туризм* – відпочинок передбачає відвідування історичних пам'яток з метою збагачення своєї ерудиції;

- *спортивний і екстремальний туризм* – спрямовані на розвиток у собі нових якостей (впевненості, рішучості, сили духу), а також на боротьбу зі своїми страхами і комплексами (скелелазіння, подорож у гори, рафтинг);

- *рекреаційний* вид, створений для максимального розслаблення, що виключає важкі фізичні навантаження, тривалі прогулянки і походи, – відпочинок на курорті, поєднаний з проведенням тренінгів.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Надайте характеристику поняттю «Я-концепція» і опишіть основні її складові й функції.

2. Що таке самооцінка і якою вона може бути?

3. Охарактеризуйте людину з неадекватно завищеною самооцінкою.

4. Надайте характеристику людині із заниженою самооцінкою.

5. Перерахуйте навички і вміння, властиві людям з оптимальним рівнем самоприйняття.

6. Чим відрізняються люди-«щасливчики» та «невдахи» за Р. Вайзманом?

7. Надайте характеристику поняттю «життєстійкість» та опишіть основні її складові.

8. Що означає висока життєстійкість?

9. Опишіть психологічне значення подолаючої поведінки.

10. Назвіть основні положення теорії стресу Р. Лазаруса та С. Фолкман. Охарактеризуйте поняття «когнітивне оцінювання стресу».

11. Які чинники визначають адаптивність подолання складних для людини життєвих ситуацій?

12. На які два основні типи поділяють копінг-стратегії?

13. Опишіть стратегію конфронтації і назвіть її позитивні й негативні сторони.

14. Опишіть стратегію дистанціювання і назвіть її позитивні й негативні сторони.

15. Опишіть стратегію самоконтролю і назвіть її позитивні й негативні сторони.

16. Опишіть стратегію пошуку соціальної підтримки і назвіть її позитивні й негативні сторони.

17. Опишіть стратегію прийняття відповідальності і назвіть її позитивні й негативні сторони.

18. Опишіть стратегію втечі-уникнення і назвіть її позитивні й негативні сторони.
19. Опишіть стратегію планування вирішення проблеми і назвіть її позитивні й негативні сторони.
20. Опишіть стратегію позитивного переоцінювання і назвіть її позитивні й негативні сторони.
21. Якими чинниками за К. Ізардом визначається успішність людини?
22. Назвіть характеристики людей, що домоглися найвищих досягнень за результатами дослідження Л. Термена, К. Кокс, Б. Блума.
23. Перерахуйте когнітивні предиктори успішності.
24. Чому люди досягають успіху, на думку американської дослідниці К.Дуек?
25. Охарактеризуйте поняття «трудоголізм».
26. Чим трудоголізм відрізняється від працьовитості?
27. Які виділяють групи трудоголіків?
28. Наведіть діагностичні ознаки трудоголіків за МКХ-10.
29. Опишіть стадії розвитку трудоголізму.
30. Перерахуйте робочі стилі трудоголіків.
31. Надайте характеристику поняттю «прокрастинація» і опишіть основні її види.
32. Назвіть правила, що сприяють швидкому відновленню сил та енергії.



## Розділ 3. ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

### 3.1. Закономірності спілкування і взаємодії

Спілкування є складним багатовимірним процесом установлення та розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (міжгрупове спілкування), що породжується потребами спільної діяльності й містить три різні процеси: комунікацію (обмін інформацією), інтеракцію (обмін діями) і соціальну перцепцію (сприйняття та розуміння партнера).

Спілкуючись з іншими людьми, людина засвоює загальнолюдський досвід, історично сформовані соціальні норми, цінності, знання та способи діяльності, формується як особистість та індивідуальність. Таким чином, спілкування виступає найважливішим чинником психічного розвитку людини. У найзагальнішому вигляді можна визначити спілкування як універсальну реальність, в якій зароджуються й існують протягом усього життя психічні процеси і поведінка людини.

Спілкування є різноманітним за своїми формами і видами. Можна виділити такі види спілкування:

**Безпосереднє спілкування** – історично перша форма спілкування людей один з одним, природний контакт «віч-на-віч» за допомогою вербальних (мовних) і невербальних засобів (жести, міміка, пантоміміка).

**Опосередковане спілкування** – неповний психологічний контакт за допомогою письмових або технічних пристроїв, що ускладнюють отримання зворотного зв'язку між учасниками спілкування.

**Масове спілкування** – це множинні, безпосередні контакти незнайомих людей, а також комунікація, опосередкована різними видами масової інформації.

**Рольове спілкування** передбачає комунікацію між учасниками, які є носіями певних соціальних ролей («викладач – студент», «начальник – підлеглий»).

**Міжособистісне спілкування** – вид спілкування, учасниками якого є конкретні особи, що характеризуються унікальними індивідуальними якостями, які розкриваються партнеру в процесі спілкування і організації спільних дій.

Прийнято виділяти три типи міжособистісного спілкування: імператив, маніпуляцію і діалог.

**Імперативне спілкування** – це авторитарна, директивна форма впливу на партнера по спілкуванню з метою досягнення контролю над його поведінкою і внутрішніми установками, примусу до певних дій або рішень. У даному випадку партнер по спілкуванню розглядається як об'єкт впливу, який виступає пасивною стороною. Особливість імперативу в тому, що кінцева мета спілкування – примус партнера – не є

завуальованою. Як засоби здійснення впливу використовуються наказ, вказівки та розпорядження.

**Маніпуляція** – це поширена форма міжособистісного спілкування, яка передбачає вплив на партнера по спілкуванню з метою досягнення своїх прихованих намірів. Як й імператив, маніпулятивне спілкування передбачає об'єктне сприйняття партнера по спілкуванню, який використовується маніпулятором для досягнення своїх цілей. Однак відмінність полягає в тому, що партнер не інформується про справжні цілі спілкування; вони або залишаються прихованими від нього, або підміняються іншими. Поширено маніпулятивний стиль впливу на партнерів по спілкуванню в сфері ділових відносин, бізнесу, продажів та пропаганди. Маніпулятивне ставлення до іншого призводить до руйнування близьких, довірливих зв'язків між людьми, особливо коли мова йде про інтимно-особистісні чи родинні відносини. Імператив і маніпуляція відносяться до монологічного типу спілкування. В обох випадках людина розглядає іншу як об'єкт свого впливу та не бачить справжнього співрозмовника, ігноруючи його. Як сказав з цього приводу О. О. Ухтомський, людина бачить навколо себе не людей, а своїх «двійників».

Як реальну альтернативу типу відносин між людьми може бути розглянуто діалогічне спілкування, що дозволяє перейти від езопової, фіксованої на собі установки до установки на співрозмовника, реального партнера по спілкуванню.

**Діалог** – це рівноправне суб'єкт-суб'єктне спілкування, яке має на меті взаємне пізнання, самопізнання та саморозвиток партнерів по спілкуванню. Діалог будується на принципово інших засадах, ніж монологічне спілкування. Діалогічне спілкування передбачає психологічне налаштування на актуальний стан співрозмовника, безоцінне сприйняття особистості партнера і ставлення до нього як до рівного, який має право на власну думку. Діалогічне спілкування дозволяє досягти великої глибини взаєморозуміння, саморозкриття партнерів, створює умови для глибокого взаємного збагачення. Здатність до такого спілкування, на думку відомого психотерапевта К. Роджерса, наближає людину до більшого психічного здоров'я, врівноваженості й цілісності.

За своїм значенням спілкування є багатофункціональним. Воно являє собою форму існування та вияву людської сутності. Можна виділити такі функції спілкування:

**Комунікативно-зв'язуюча функція** полягає в тому, що спілкування є найважливішою умовою об'єднання людей в процесі будь-якої спільної діяльності.

**Формуюча функція** спілкування виявляється в тому, що в процесі взаємодії відбувається психічний розвиток особистості, що є умовою її благополучного існування.

**Психотерапевтична функція** спілкування полягає в організації та

підтримці міжособистісних відносин, сприяє формуванню взаєморозуміння та виявленню співчуття в процесі спілкування.

**Внутрішньоособистісна функція** демонструє, що спілкування є формою діалогу людини з самою собою (через внутрішню або зовнішню мову) і може розглядатися як універсальний засіб мислення особистості.

Спілкування має складну внутрішню структуру, яку можна охарактеризувати, виокремлюючи в ній три взаємозв'язані сторони: комунікативну, перцептивну та інтерактивну.

**Комунікативна сторона спілкування** полягає в обміні інформацією між партнерами по спілкуванню, передачі та прийомі знань, ідей, думок і почуттів.

Особу, яка передає інформацію, прийнято називати комунікатором, а особу, яка отримує цю інформацію, – реципієнтом. Основним завданням інформаційного обміну в спілкуванні є не просто передача інформації в прямому або зворотному напрямку, а вироблення загального сенсу, єдиної точки зору і згоди з приводу тієї чи іншої ситуації або проблеми спілкування. Для вирішення цього завдання в рамках загального інформаційного процесу існує механізм зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок допомагає партнеру по спілкуванню в розумінні того, як сприймаються його вчинки, які почуття вони викликають у інших людей.

У процесі обміну інформацією можуть виникати комунікативні бар'єри, унаслідок яких інформація спотворюється або втрачає початковий сенс, а в ряді випадків взагалі не надходить до реципієнта.

Можна виділити три групи комунікативних бар'єрів: нерозуміння, соціально-культурні відмінності й бар'єри відносин.

Виникнення бар'єра нерозуміння може бути пов'язано з рядом причин як психологічного, так й іншого порядку. Так, він може виникати через похибки в самому каналі передачі інформації, наприклад, через дефекти мови та дикції, або внаслідок відмінностей мови та діалекту (фонетичний бар'єр).

Семантичний бар'єр нерозуміння пов'язаний з відмінностями в системах значень (тезаурусах) учасників спілкування. Це перш за все проблема жаргонів і сленгу.

Стилістичний бар'єр нерозуміння виникає при невідповідності стилю мови комунікатора й ситуації спілкування або стилю мови і актуального психологічного стану реципієнта.

Логічний бар'єр нерозуміння виникає в тих випадках, коли логіка міркування, пропонована комунікатором, або занадто складна для сприйняття реципієнта, або здається йому невірною, суперечить властивій йому манері доказу.

Причиною психологічного бар'єра можуть служити соціально-культурні відмінності між партнерами по спілкуванню. Це можуть бути соціальні, політичні, релігійні та професійні відмінності, які призводять до різної інтерпретації тих чи інших понять, що вживаються в процесі

комунікації. Бар'єри відносин виникають внаслідок почуття неприязні, недовіри до самого комунікатора, яке поширюється й на передану їм інформацію.

У процесі спілкування обмін інформацією між його учасниками здійснюється як на вербальному, так й невербальному рівні. На вербальному рівні як засіб передачі інформації використовують людську мову. Однак існують інші знакові системи, в цілому звані невербальною комунікацією.

До невербальної комунікації відносять оптико-кінестезичну систему (жести, міміка, пантоміміка, хода та ін.), акустичну систему (тембр, висота, гучність, інтонації та темп мови, фразові та логічні наголоси, а також паузи, покашлювання, сміх та ін.).

Серед невербальних систем велику роль відіграє також організація простору і часу комунікативного процесу. Так, наприклад, розміщення партнерів віч-на-віч сприяє виникненню контакту, а окрик у спину викличе швидше за все негативну захисну реакцію людини. Особливе місце можуть посідати ситуації, що характеризуються постійним специфічним поєднанням просторово-часових координат, так званий «хронотоп» (від грецьких слів «час» і «місце»). Наприклад, хронотоп «вагонного попутника»: специфічна ситуація близького в просторовому плані спілкування двох чужих людей протягом досить значного часу призводить до несподіваних психологічних ефектів, наприклад, надмірної відвертості між партнерами по спілкуванню.

Невербальні засоби є важливим доповненням мовної комунікації: вони допомагають виявити учасниками спілкування наміри один одного, роблячи тим самим процес комунікації більш відкритим.

Ще одна важлива умова ефективної міжособистісної комунікації – це володіння учасниками по спілкуванню техніками ефективного слухання. Можна виділити два види слухання. Нерефлексивне слухання або уважне мовчання застосовують на етапах постановки проблеми, коли вона тільки формулюється, а також у ситуації, коли мета розмови з боку мовця – емоційна розрядка. Уважне мовчання передбачає слухання з активним використанням невербальних засобів – кивків, мімічних реакцій, контакту очей і поз уважного інтересу. Використовують також і мовні прийоми типу повторення останніх слів мовця і вигуків («Угу-підтакування»).

Рефлексивне слухання використовують у ситуаціях, коли співрозмовник потребує не стільки емоційної підтримки, скільки допомоги при вирішенні певних проблем. У даному випадку зворотний зв'язок надається через такі прийоми: ставлення відкритих і закритих запитань за темою розмови, перефразування слів співрозмовника, що дозволяє викласти ту ж думку іншими словами (парафраз), резюмування та викладення проміжних висновків із бесіди.

**Перцептивна сторона спілкування** є процесом сприйняття і пізнання людьми один одного з подальшим установленням на цій основі

певних міжособистісних відносин. У ході соціальної перцепції здійснюється: емоційна оцінка іншої людини, спроба зрозуміти причини її вчинків, прогнозування її поведінки і створення власної стратегії поведінки. Можна виділити чотири основні функції соціальної перцепції: пізнання себе, пізнання партнера по спілкуванню, організація спільної діяльності на основі взаєморозуміння і встановлення емоційних стосунків.

До основних механізмів соціальної перцепції відносяться ідентифікація, емпатія, атракція та соціальна рефлексія.

Ідентифікація являє собою такий спосіб пізнання іншого, при якому припущення про його внутрішній стан будується на основі спроби поставити себе на місце партнера по спілкуванню, тобто відбувається уподібнення себе іншому.

Емпатія – це усвідомлене співпереживання поточного емоційного стану іншої людини без втрати відчуття зовнішнього походження цього переживання.

Атракція є особливою формою пізнання іншої людини, яка ґрунтується на формуванні відносно неї стійкого позитивного почуття (прихильності, дружнього або ще більш глибокого інтимно-особистісного ставлення).

До механізмів самопізнання відноситься соціальна рефлексія – здатність людини уявити, як вона сприймається партнером по спілкуванню.

При прогнозуванні поведінки партнера по спілкуванню запускається механізм каузальної атрибуції або причинної інтерпретації вчинків іншої людини. У людини може переважати та чи інша схема причинності, тобто звичні способи пояснення чужої поведінки. Так, люди з особистісною (диспозиційною) атрибуцією в будь-якій ситуації схильні знаходити конкретного винуватця того, що сталося, і приписувати йому причину події. У разі пристрасті до ситуаційної атрибуції люди схильні насамперед звинувачувати обставини, не шукаючи конкретного винуватця. При стимульній атрибуції людина бачить причину того, що сталося, в предметі, на який було спрямовано дію.

Існують типові схеми і стереотипи міжособистісного сприйняття. Перша схема соціального сприйняття починає працювати в ситуації нерівності партнерів, а точніше, коли спостерігач відчуває перевагу партнера за якимось важливим для нього параметром (розумом, матеріальним становищем або ін.). Далі людина, яка перевершує спостерігача за важливим параметром, оцінюється їм значно вище і за іншими значущими характеристиками. Інакше кажучи, відбувається її загальна особистісна переоцінка. При цьому, чим більш невпевненим почуває себе спостерігач у даний момент, тим менше часу потрібно для запуску цієї схеми. Так, в екстремальній ситуації люди часто готові довіряти тим, кого не стали б слухати в спокійній обстановці.

Друга схема пов'язана зі сприйняттям партнера за його зовнішністю.

Помилка привабливості полягає в тому, що фізично привабливу людину найчастіше переоцінюють також за іншими важливими для спостерігача психологічними та соціальними параметрами.

Третя схема сприйняття партнера запускається його ставленням до нас. Тут помилка сприйняття полягає в тому, що людей, які добре до нас ставляться або розділяють якісь важливі наші ідеї, ми схильні оцінювати вище і за іншими показниками.

В основі всіх типових схем формування першого враження про людину лежить соціальний стереотип – стійкий образ або стійке уявлення про якісь явища або людей, властиві представникам тієї чи іншої соціальної групи. Наприклад, існують етнічні стереотипи, професійні стереотипи, стереотипи очікування. З останнім типом стереотипу пов'язано поняття ефекту Розенталя або ефекту Пігмаліона – психологічного феномену, що полягає в тому, що очікування людиною певних результатів багато в чому визначають характер його дій і інтерпретацію реакцій оточуючих, що провокує підтвердження очікувань. Цей феномен також називають пророцтвами, що самореалізуються.

Виділяють також ефекти соціальної перцепції. Ефект першого враження – вплив думки про людину, яка сформувалася у суб'єкта в перші хвилини при першій зустрічі на подальше оцінювання діяльності особистості. Гало-ефект або ефект ореолу – результат впливу загального враження про що-небудь (явище, людину, речі) на сприйняття його окремих особливостей.

**Інтерактивна сторона спілкування** (від слова «інтеракція» - взаємодія) полягає в обміні діями між сторонами, що спілкуються, а саме в організації міжособистісної взаємодії.

У літературі виділяють такі види соціальних мотивів (мотивів, з якими людина вступає у взаємодію з іншими людьми):

1. Мотив максимізації загального виграшу (або мотив кооперації).
2. Мотив максимізації власного виграшу (індивідуалізм).
3. Мотив максимізації відносного виграшу (конкуренція).
4. Мотив максимізації виграшу іншого (альтруїзм).
5. Мотив мінімізації виграшу іншого (агресія).
6. Мотив мінімізації відмінностей у виграші (рівність).

Відповідно, прийнято розглядати такі стратегії взаємодії: співробітництво (кооперацію), конкуренцію чи конфлікт. Співпраця є найбільш ефективною стратегією взаємодії. Конфлікт також може бути конструктивним або деструктивним. В останньому випадку конфлікт призводить до неузгодженості діяльності або руйнування стосунків.

Важливу роль у процесі взаємодії відіграє просторова організація взаємодії партнерів по спілкуванню. Міжособистісний простір, який зазвичай зберігається між людьми під час спілкування, як вважає К. Ізард, має в своїй основі соціокультурні норми, що регулюють тактильні контакти. Отже, міжособистісну дистанцію можна розглядати як такий засіб

комунікації, який є похідним від тактильного каналу спілкування.

Антрополог Едвард Холл запропонував класифікацію дистанцій, або зон міжособистісної взаємодії. Учений виділяє чотири основні дистанції, які служать показником того, якого роду відносини пов'язують людей, які взаємодіють. Вони отримали такі назви: інтимна, особистісна, соціальна і офіційна (публічна) дистанції.

Інтимна зона – це відстань між людьми від безпосереднього зіткнення до 0,5 метра. Така дистанція свідчить про дуже близькі стосунки співрозмовників. Вимушене зменшення міжособистісного простору (наприклад, у громадському транспорті) викликає у людини зазвичай відчуття дискомфорту.

Особистісна зона встановлюється в межах від 0,5 до 1,25 метра. Вона характерна для спілкування людей, що мають дружні стосунки, або між близько знайомими індивідами.

Соціальна зона тягнеться приблизно від 1,25 до 3,5 метра. Така відстань зберігається між людьми, наприклад, у ділових взаєминах або інших соціальних взаємодіях. Причому крайня межа даної зони свідчить або про досить формальні, або про досить напружені відносини.

Офіційна (публічна) зона коливається в межах від 3,5 до 7,5 метра. Ця дистанція свідчить про абсолютно офіційний характер спілкування. Це можуть бути дистанції під час публічних виступів, спілкування з офіційними особами, на урочистих ритуалізованих заходах.

Оскільки ступінь близькості і міжперсональна дистанція тісно пов'язані між собою, ми часто використовуємо дистанцію для передачі іншим людям свого ставлення до них. За допомогою дистанції можна також установлювати нові та змінювати старі, вже сформовані стосунки.

Міжособистісна дистанція може свідчити не тільки про ступінь близькості між людьми або про тип соціальної взаємодії. Вона служить також індикатором соціального статусу людей, що спілкуються. Люди, рівні за статусом, як правило, стоять ближче один до одного, ніж люди з різним соціальним статусом.

Міжособистісна зона певною мірою залежить від гендерної та вікової належності людей, які взаємодіють. Так, наприклад, діти і люди похилого віку тримаються ближче до співрозмовника, тоді як підлітки, молоді люди і люди середнього віку воліють перебувати на більшій відстані від співрозмовника. Жінки, як правило, сидять або стоять ближче до співрозмовника (незалежно від його статі), ніж чоловіки.

У цілому ж люди з нормальним почуттям дистанції зазвичай зручно почуваються у тих випадках, коли знаходяться на такій відстані один від одного, що відповідає їх уявленню як про ступінь близькості і знайомства між ними, так і про існуючий в даний момент тип соціальних відносин.

### 3.2. Ефективна комунікація в організації

**Комунікація** – процес створення та передачі важливої інформації. Її загальні характеристики показано на рис. 3.1.

**Комунікативна функція керівника** – функція, яка забезпечує координацію спільної діяльності в процесі діяльності організацій на основі обміну інформацією між її членами.

Комунікативна функція – головний засіб забезпечення цілісності організації, її функціонування

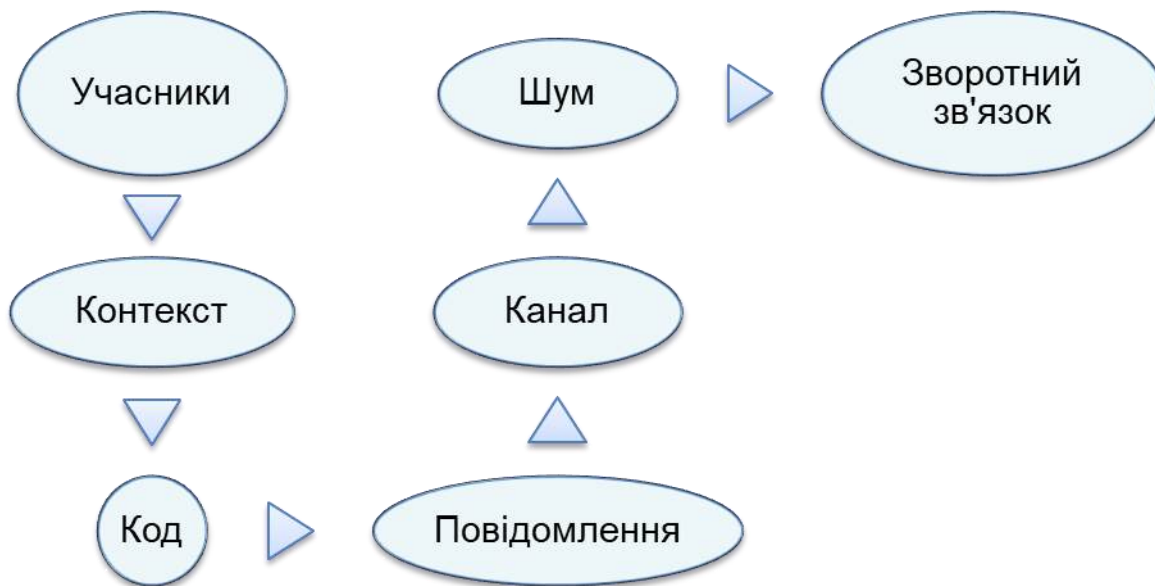


Рис. 3.1. Модель комунікації (Якобсона)



Рис. 3.2. Аспекти комунікації в психології управління

Кожний із цих аспектів виступає у двох планах: нормативно-організаційному та суб'єктно-психологічному.

Критерій оптимальності як комунікативна мережа дозволяє досягти мети організації. Цей напрям залежить від ряду чинників: чіткість і ясність



формулювання мети організації, конкретизація її підрозділів, ефективності системи контролю і т. ін.

Ефективність комунікативної функції тим вище, чим вона менше самостійна, чим сильніше вона реалізується «шляхом» інших функцій керівника.

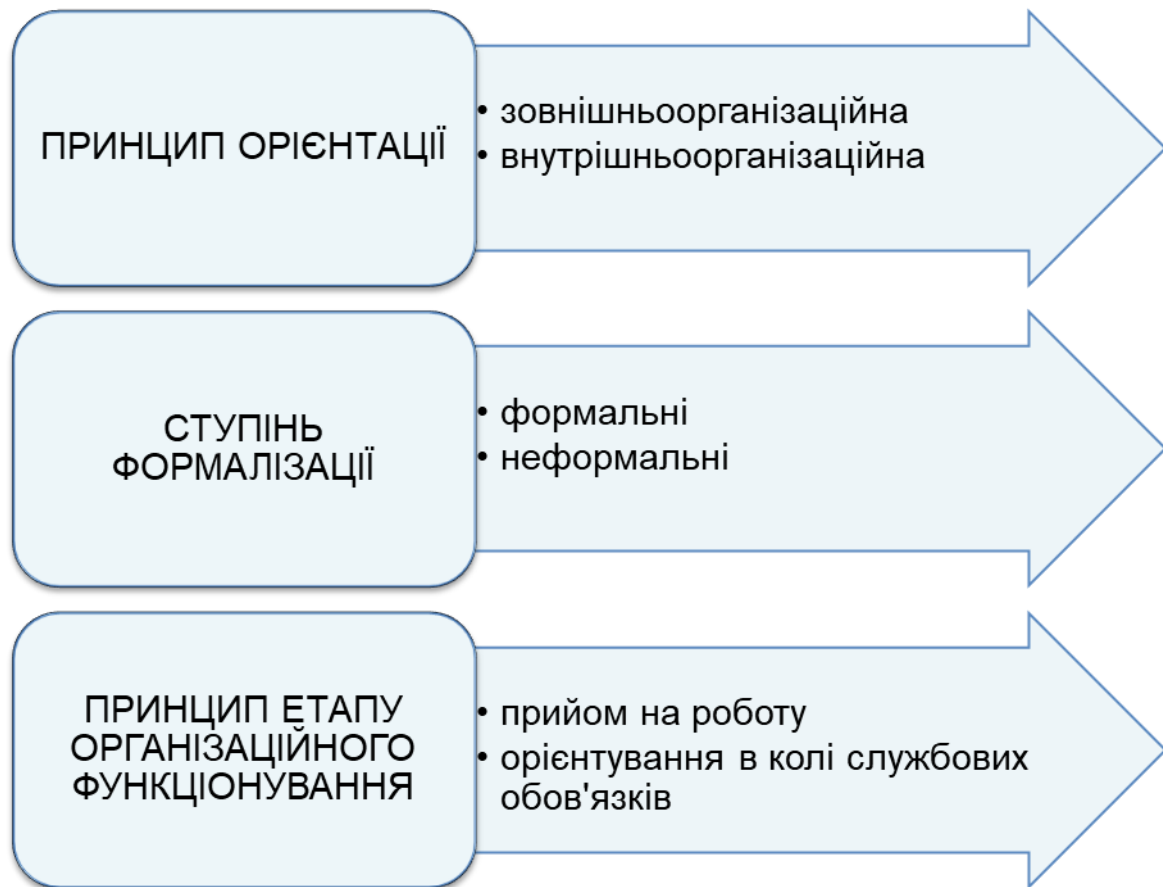


Рис. 3.3. Типи організаційних комунікацій

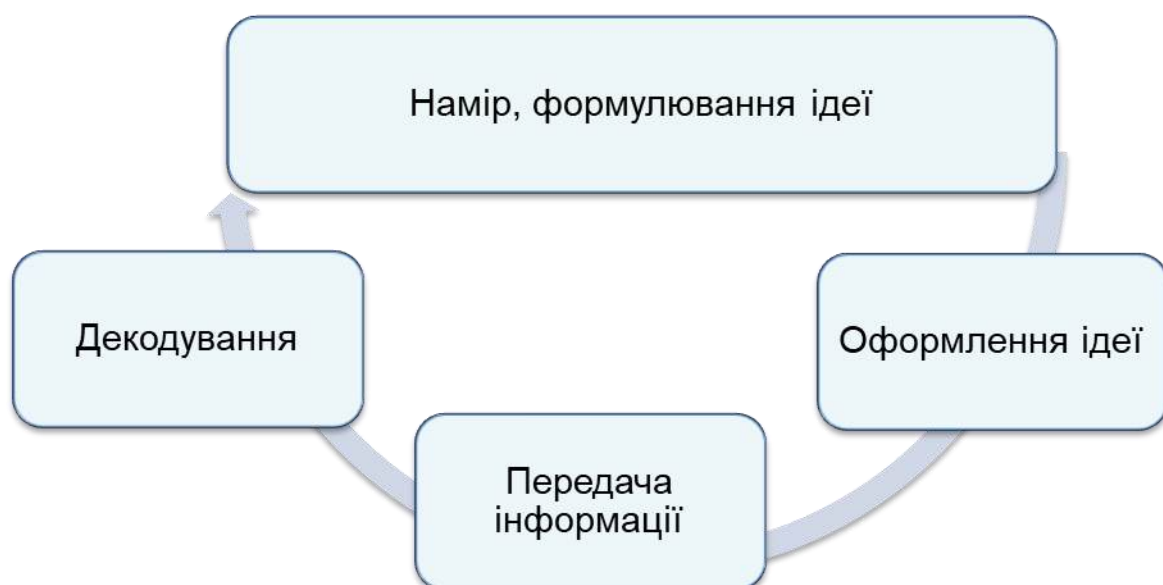


Рис. 3.4. Основні етапи процесу комунікації

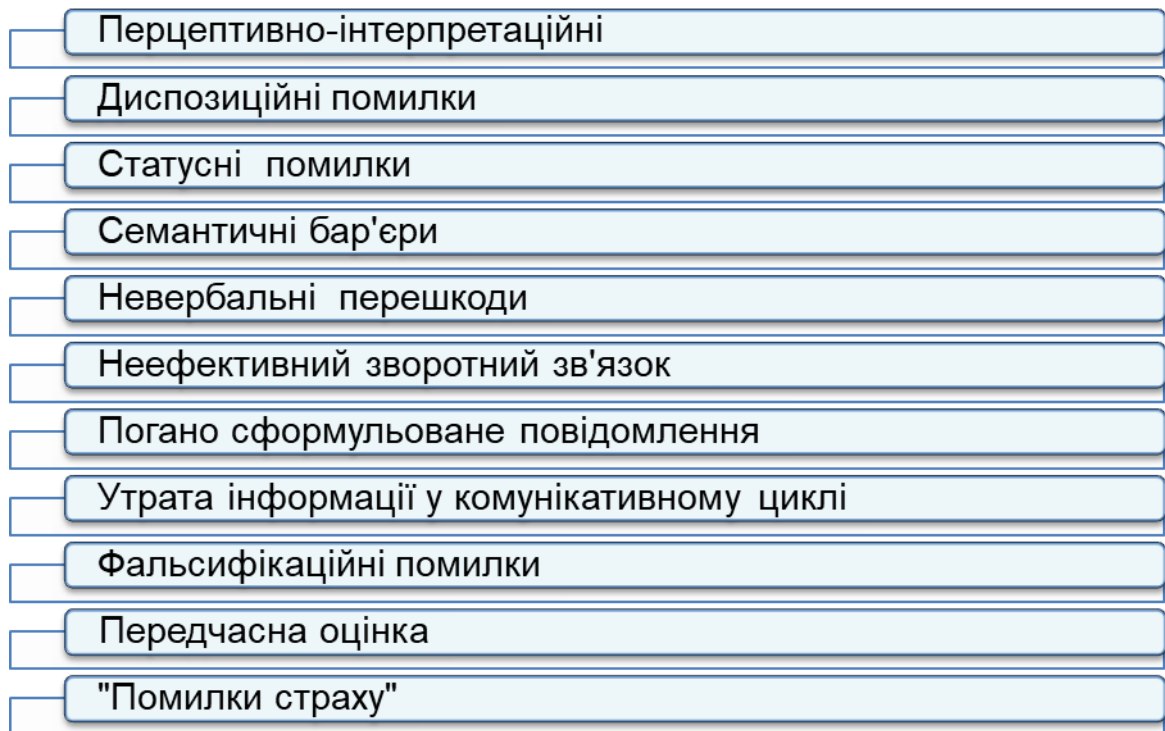


Рис. 3.5. Типові помилки комунікації

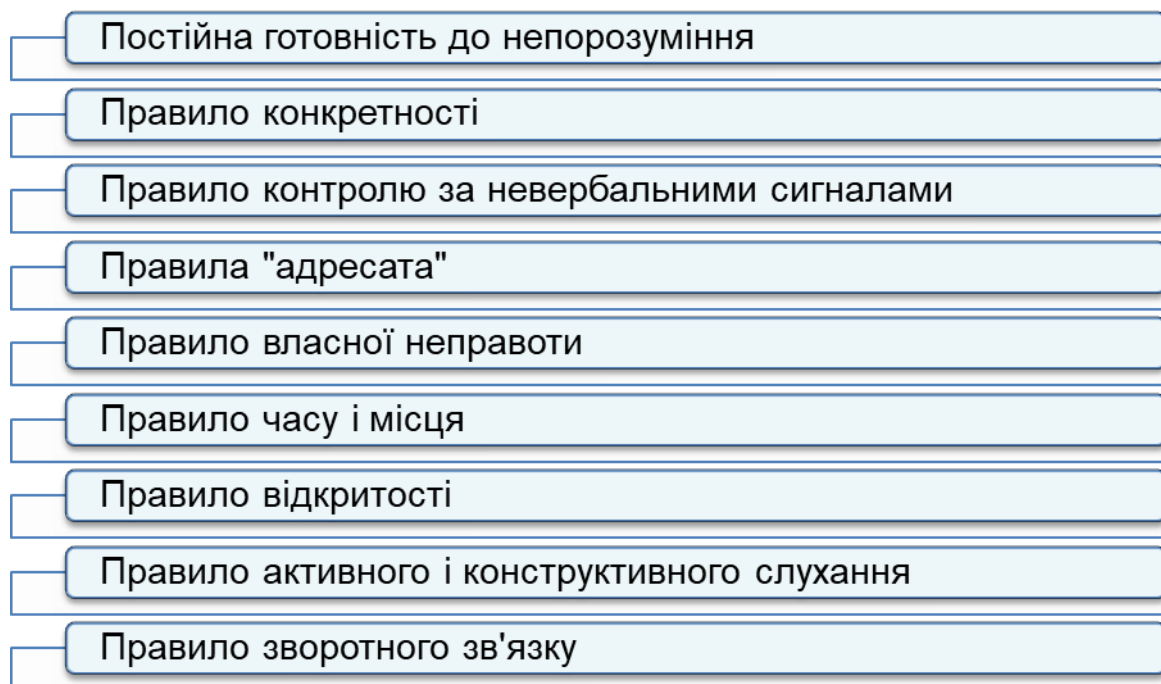


Рис.3.6. Загальні правила та принципи побудови ефективної комунікації

**Комунікативний потенціал керівника** – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно. Певні аспекти реалізації цього потенціалу показано на рис. 3.7.

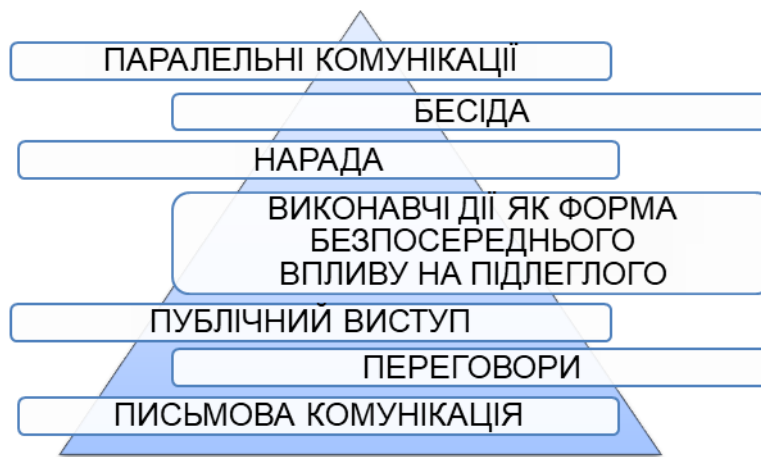


Рис. 3.7. Сфера комунікативної поведінки керівника

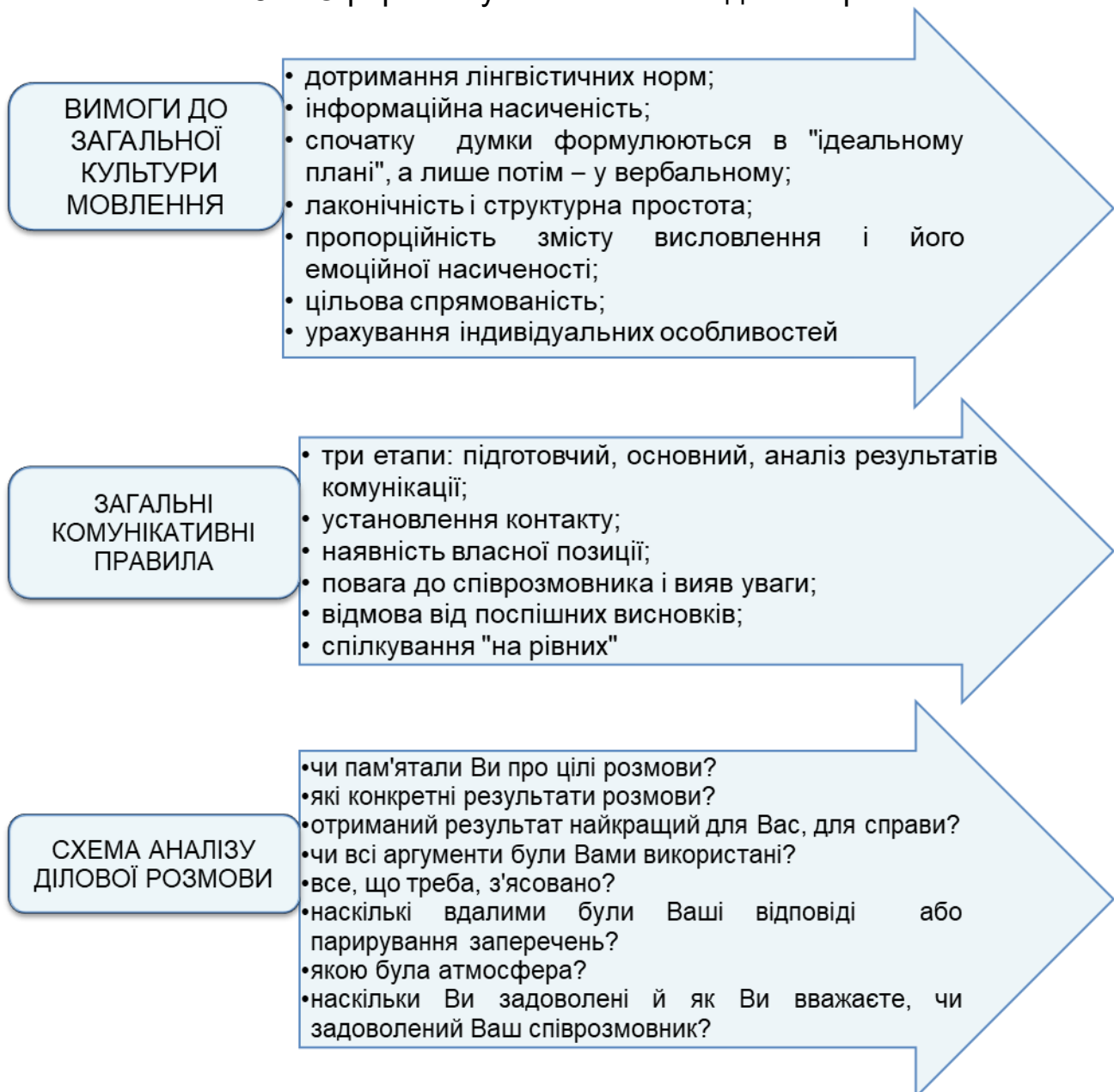


Рис. 3.8. Ділова співбесіда: загальні комунікативні правила і аналіз результатів

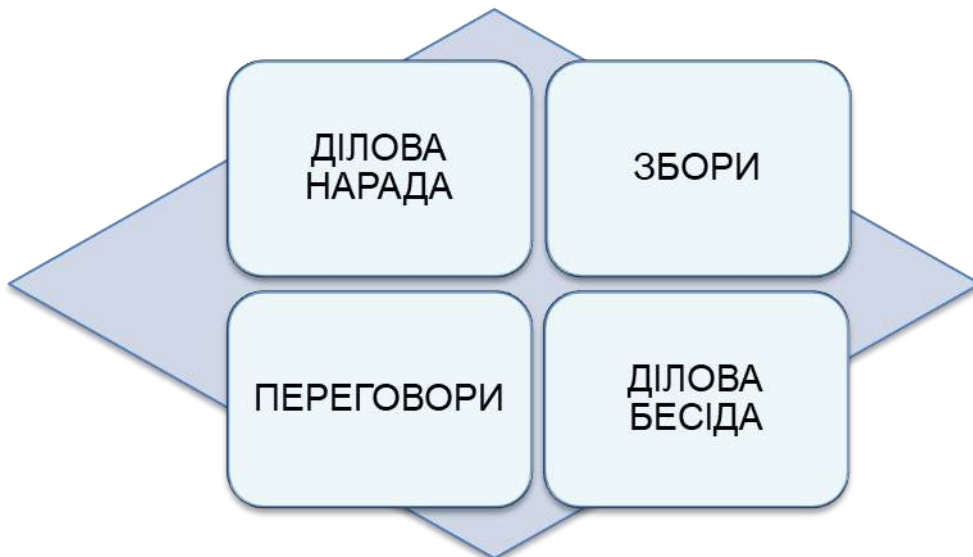


Рис. 3.9. Види ділового спілкування

Під час підготовки та проведення ділової наради, зборів, бесіди, переговорів вирішують як загальні, так і специфічні завдання<sup>8</sup>.

Поза залежністю від того, який це буде вид спілкування, всі вони мають бути реалізовані на діловому рівні спілкування.



Рис. 3.10. Основні етапи ділового спілкування  
**Ділова нарада**

<sup>8</sup>Загальні – це ті, які не залежать від специфіки виду спілкування, специфічні – ті, які залежать від специфіки виду спілкування.

Особливості проведення ділової наради на підготовчому етапі: визначитися з тими, хто обов'язково має бути присутнім, і тими, кого треба письмово повідомити щодо прийнятих рішень; підготувати проект рішення; визначитися з тим, хто буде доповідати по суті питання; продумати свою позицію та підготувати аргументи на її підтримку.

На основному етапі: мотивувати учасників на конструктивну спільну роботу; задіяти усіх присутніх до аргументованого обговорення питань; за необхідності здійснювати нейтралізацію або спростування зауважень і заперечень; при прийнятті остаточного рішення враховувати усі позитивні моменти; у рішенні має бути визначено, що та в якій формі треба виконати, хто це буде виконувати та кому, коли та в якій формі буде надано звіт щодо виконання.

### **Завдання керівника наради**

- Перед зборами оголосити порядок денний і всі необхідні документи, які будуть зачитані.
- Вчасно прийти й почати нараду.
- Оголосити мету наради.
- Визначити точно, коли нарада закінчиться.
- Якщо це можливо, намітити час для обговорення кожного питання.
- Забезпечити ведення протоколу, але не самому вести його.
- Давати слово присутнім.
- Обговорити всі питання, що стоять на порядку денному, даючи короткий вступ щодо кожного питання.
- Заохочувати стислість, зупиняти тих, хто зайво домінує в ході дискусії.
- Просити багатослівних ораторів узагальнювати те, що вони намагаються сказати.
- Переривати будь-який виступ, який далеко йде від обговорюваної теми. Будь-які відхилення від обговорюваної теми мають обговорюватися тільки за згодою присутніх.
- Уважно слухати. Слухаючи й відповідаючи на запитання, голова допомагає учасникам чіткіше сформулювати свої думки. Уважне вислуховування допомагає створити атмосферу довіри й взаєморозуміння.
- Залишатися нейтральним.
- Щоб уникнути плутанини, ставити запитання й тим самим утримувати дискусію в потрібному руслі.
- Звертати увагу на невербальну поведінку й, ставлячи запитання, намагатися виявити будь-які розбіжності в поглядах.
- Допускати конструктивну незгоду, але не допускати, щоб атмосфера погіршилася.
- Час від часу підбивати підсумки: «Отже, ситуація така...».
- Зберігати почуття гумору, ніколи не втрачати терпіння.
- Наприкінці зборів коротко підбивати підсумки, погоджувати строки поточних перевірок, установлювати дату, час і місце таких нарад.

**Групова дискусія** – це метод проведення ділової наради, що дозволяє не тільки виявити весь спектр думок учасників, але й знайти загальне групове рішення колективної проблеми.

Завдання керівника дискусії подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Завдання керівника дискусії

<b>Етапи</b>	<b>Відносно проблеми</b>	<b>Відносно кожного учасника</b>	<b>Відносно групи</b>
<b>А</b>	<p><b>1.</b> Ясно й чітко сформулювати проблему</p> <p><b>4.</b> Розбити проблему на складові</p>	<p><b>2.</b> Перевірити, наскільки точно кожний розуміє суть проблеми</p> <p><b>5.</b> Розподілити ролі й функції між учасниками</p>	<p><b>3.</b> Поставити перед групою мету</p> <p><b>6.</b> Установити регламент</p>
<b>Б</b>	<p><b>7.</b> Поставити конкретне завдання</p> <p><b>12.</b> Дотримуватися етапності у вирішенні проблеми</p>	<p><b>8.</b> Дізнатися про думку кожного учасника щодо розв'язання поставленого завдання</p> <p><b>9.</b> Не допускати відхилень від завдання</p> <p><b>10.</b> Після кожного висловлення коротко уголос виділити основні думки учасника</p>	<p><b>11.</b> Виділити, згрупувати й уголос узагальнити основні точки зору на розв'язання завдання</p> <p><b>13.</b> Відразу припиняти непродуктивні обговорення й спори, у яких учасники зачіпають один одного</p>
<b>В</b>	<p><b>14.</b> Підбити підсумок дискусій і порівняти результат з поставленою метою</p>	<p><b>16.</b> Підкреслити внесок кожного в розв'язання проблеми</p>	<p><b>15.</b> Дізнатися думку кожного із приводу групового рішення</p>

Умови, за яких групове вирішення колективної проблеми не може бути здійснено:

- ✓ відсутня чітка постановка проблеми, неоднозначно витлумачені поняття;
- ✓ нерівномірно розподілені зусилля на зміст обговорення й підтримку необхідної психологічної атмосфери;
- ✓ тема не утримується у фокусі обговорення, через що з'являються прикрі повтори, відступи, «крутіння на місці»;
- ✓ розмита й губиться точність розуміння учасниками один одного, як результат – нескінченне з'ясування змісту висловів і позиції;
- ✓ діловий предмет обговорення підмінюється міжособистісним та особистісним;
- ✓ нерівномірно розподілена увага учасників через підвищену чи знижену активність деяких із них;
- ✓ невміло поставлені запитання, що просувають обговорення;
- ✓ порушено регламент;
- ✓ відсутня техніка активного слухання.

Ведучому групової дискусії варто виявляти професійну компетентність у трьох напрямках:

- ❖ У змісті обговорюваної проблеми, тобто йому варто бути фахівцем у тій сфері, одна з проблем якої обговорюється (знання термінології, історії питання, сучасних напрямів і труднощів розвитку).
- ❖ В організації та проведенні активної групової роботи (забезпечення ділової доброзичливої атмосфери, організація взаємодії, роботи в умовах конфронтаційних виявів).
- ❖ У комунікативній сфері (уміння активного слухання, ведення предметного діалогу, установлення й підтримки контакту, активізації учасників).

### **Збори**

Особливості проведення зборів на підготовчому етапі: визначитися з тими, хто обов'язково має бути присутнім, і тими, кого треба письмово повідомити щодо прийнятих рішень; вирішити, кому доручити підготувати проект рішення; визначитися з тим, хто буде доповідати по суті питання; продумати свою позицію та підготувати аргументи на її підтримку; довести до учасників, які питання будуть розглядатися.

Проведення основного етапу залежить від того, якою є мета цих зборів. Важливо мотивувати учасників на конструктивну спільну роботу; вибрати керівника зборів і секретаря; встановити регламент і дотримуватися його. Якщо це не звітно-виборчі збори, де дається позитивна чи негативна оцінка роботи, то у прийнятому рішенні має бути визначено, що та в якій формі треба виконати, хто це буде здійснювати й кому, коли й в якій формі буде надано звіт щодо виконання.

### **Ділова бесіда**

Ділова бесіда відбувається в ході реалізації управлінських функцій у системі відносин керівник-підлеглий: під час прийняття претендента на посаду або звільнення співробітника з роботи, у разі профілактичних заходів, під час делегування повноважень, пошуку нових напрямків і початку перспективних заходів, обміну інформацією, контролю за розпочатими заходами, пошуку і оперативного розроблення робочих ідей, задумів і т. ін.

Незалежно від мети бесіди треба дотримуватися загальних вимог на відповідних її етапах (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Загальні вимоги щодо організації та проведення бесіди  
Принципи ділової бесіди подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3



## Принципи ділової бесіди

<b>Принцип</b>	<b>Зміст</b>
<b>Цілеспрямованість ділової бесіди</b>	<p>Полягає у чіткому визначенні учасниками кінцевих цілей і намірів обох сторін. Без цього бесіда приречена на невдачу і марну витрату часу. Саме цим принципом визначається необхідність планування і ретельної підготовки ділової бесіди, особливо у відповідальних випадках.</p> <p>Безпосередньо під час проведення ділової бесіди дотримання принципу цілеспрямованості відіграє важливу роль і полягає у необхідності постійно спрямовувати хід бесіди на її заздалегідь визначену тему, тримаючи в пам'яті цілі, завдання та свої інтереси. Водночас цей принцип потребує дотримання певної послідовності та, за необхідності, гнучкості в обговоренні предмета бесіди</p>
<b>Створення психологічної атмосфери взаємної довіри</b>	<p>Полягає у забезпеченні однакових можливостей для обміну інформацією між учасниками ділової бесіди незалежно від посадового стану та психологічних позицій кожного з них.</p> <p>В умовах, коли йдеться про бесіду між керівником і підлеглим, можливість реалізації цього принципу значною мірою визначається стилем керівництва, обраним керівником. Так, авторитарний стиль практично унеможлиблює проведення бесіди як повноцінного засобу управлінського спілкування, оскільки у підлеглого за таких обставин немає можливості відверто викласти свою думку і він змушений або тільки вислуховувати керівника (тобто бесіда фактично не відбувається, перетворюючись на монолог), або погоджуватися з його міркуваннями. Однак саме поняття бесіди, в тому числі й ділової, як уже зазначалося, передбачає монологічний характер спілкування.</p> <p>Для створення належної емоційно-психологічної атмосфери, яка б сприяла успішному проведенню та результативності ділової бесіди, її учасники мають бути ознайомлені з основними закономірностями міжособистісного і, зокрема, управлінського спілкування, знати про існування так званих психологічних або комунікативних бар'єрів і знати прийоми їх подолання</p>

<p><b>Професіоналізм учасників ділової бесіди</b></p>	<p>Полягає у глибокому знанні ними предмета бесіди, у можливості об'єктивно оцінити отриману від співбесідника інформацію, визначити її вірогідність, повноту і своєчасність. Основним же виявом цього принципу стає визнання головним пріоритетом інтересів справи, заради якої проводиться бесіда.</p> <p>Важливою ознакою високого професіоналізму учасників бесіди слід вважати також чіткість, ясність і логічність викладення інформації, переконливість аргументів. До цього слід додати те, що сучасне розуміння професіоналізму має містити й знання технологій міжособистісного та ділового спілкування</p>
<p><b>Зацікавленість співбесідника і утримання його уваги</b></p>	<p>Полягає у тому, що успіх ділової бесіди значною мірою залежить від зацікавленості в її результатах обох сторін. Оскільки ж у них можуть бути різні, інколи навіть протилежні, наміри та інтереси, що зацікавлять співбесідника, необхідне кваліфіковане системне застосування певної сукупності спеціальних психологічних прийомів і методів</p>

Порядок застосування наведених принципів має чіткий алгоритмічний характер. Необхідно, щоб він був послідовно спрямований на привертання уваги співбесідника до предмета бесіди; збудження у нього зацікавленого ставлення до ситуації чи проблеми, яка обговорюється; формування ділового інтересу і прагнення до спільного пошуку ефективних шляхів взаємно прийнятного розв'язання проблемної ситуації.

### Публічна промова

У публічному виступі важливим є все: зміст, інтонація, манера подачі інформації, жести, міміка. Майже половина інформації передається через інтонацію.

Важливо продумати її початок (викликати інтерес) і завершення.

Суттєві моменти мовної підготовки до публічного виступу подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Суттєві моменти мовної підготовки до публічного виступу

1. Визначення мети промови	Постановка проблеми
2. Аналіз аудиторії та ситуації	
3. Відбір та обмеження предмета промови	
4. Збирання матеріалу	
5. Складання плану промови	Побудова промови
6. Підбір слів до промови	
7. Практика виголошення вголос	

Вимоги до промови показано на рис. 3.12, схема телефонного спілкування – на рис. 3.13.

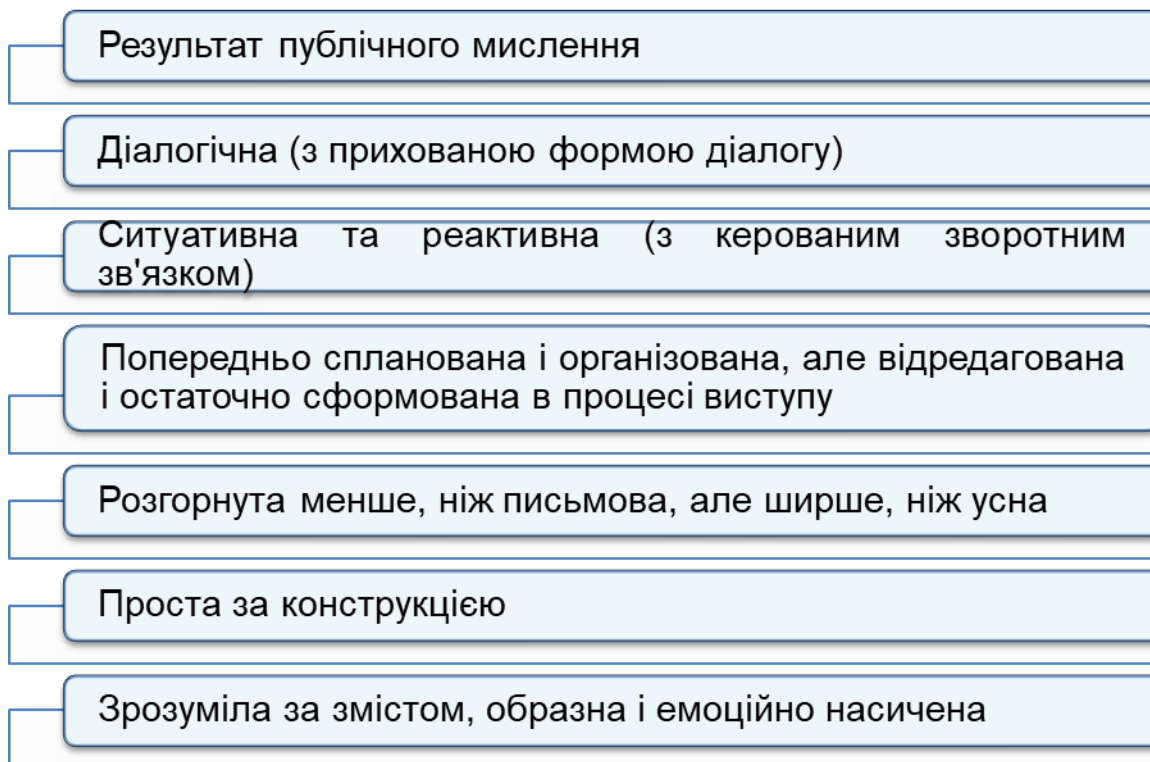


Рис. 3.12. Вимоги до промови



Рис. 3.13. Схема телефонного спілкування

## Структура і техніка публічного виступу

Публічний виступ – це, насамперед, зміна оратором свідомості слухачів. Він має так організувати й подати матеріал свого виступу, щоб зацікавити аудиторію, а потім переконати її у вірогідності тієї інформації, яку він хоче донести до слухачів.

### Структура виступу

1. При побудові виступу потрібно враховувати інтереси аудиторії, але не треба їм підкорятися. У виступі слухачі мають побачити як позицію оратора, так і відбиття своїх власних інтересів.

2. Необхідно знайти **рівновагу** між логікою розгортання змісту й логікою викладення матеріалу, тобто між способами розкриття проблеми, яка викладається, і способами впливу на аудиторію. Необхідно, щоб аргументація супроводжувалася й підкріплювалася відповідною жестикуляцією, тональністю (емоційністю), а не млявістю, сухістю виступу. При цьому не слід зловживати емоційним впливом на аудиторію.

3. Варто розумно сполучити текст і підтекст (зашифровану інформацію) виступу. Оратор має управляти ними, щоб не викликати негативну реакцію аудиторії.

4. Необхідно, щоб ведучий не забував про принцип театралізації виступу. Він – виконавець ролі, актор, що володіє своїм арсеналом поз, рухів, міміки, оборотів і тональності (внутрішньої мелодії) мови.

5. **Композиція виступу** має містити:

- ✓ створення загального фону, довірчого відношення;
- ✓ ознайомлення із предметом виступу (наочний опис, порівняння, твердження, приклад);
- ✓ розроблення теми (аргументацію);
- ✓ оцінювання, тобто розкриття особистісної позиції лектора щодо проблеми, яка викладається, відносин до неї людей;
- ✓ фокусування або виділення різних сторін проблеми, яка викладається, що дозволяє управляти підтекстом виступу;
- ✓ об'єднання логіки аргументації й планування виступу.

6. Для створення в слухачів цілісного враження в процедурі виступу варто виділити три-чотири основні думки (тези, смислові одиниці), які доповнюють одна одну, розкривають суть проблеми, що викладається.

7. При «монтажі» виступу необхідно дотримуватися динамізму, робити акценти на переході між аргументами, пунктами плану; користуватися «ударними» прикладами, ідеями, привабливими для слухачів.

### Техніка виступу

1. Ви готуєте план-схему виступу, де інформуєте слухачів про основні питання теми, що викладається, тобто даєте попередню рекламу її актуальності.

2. Для залучення уваги аудиторії та її підтримування Ви можете

використовувати:

- ✓ ефект новизни, нестандартне викладення матеріалу (якщо аудиторія Вас добре знає і є довірчі відносини);
- ✓ звертання до секретної, «таємничої» інформації;
- ✓ використання мови аудиторії (відомих жартів, анекдотів);
- ✓ порційна подача матеріалу (наростаючий інтерес до інформації);
- ✓ зміни тональності, гучності, ритму мови; пози, міміки й жестикуляції.

3. Основні **прийоми доказу** своєї точки зору при викладенні матеріалу:

- Апеляція до особистого досвіду лектора (спілкування з авторитетними особистостями й т.д.).
- Звертання до досвіду аудиторії.
- Посилання на традиції, моральні й етичні принципи.
- Апеляція до авторитетної сили (думка народу, органів влади).
- Блискуча невизначеність («Це відповідає принципам демократії» і т.д.).

4. Засоби, що сприяють запам'ятовуванню матеріалу:

- повторення основних думок;
- підкріплення значущості матеріалу інтонацією й жестами;
- перехід від збудження аудиторії до спокійного викладення (корисний для підняття авторитету лектора в очах слухачів).

5. **Основні помилки оратора:**

- ✓ Починати з вибачень або приєднань до попереднього оратора.
- ✓ Видавати себе за більш значущу фігуру.
- ✓ Перенасичувати мову термінологією.
- ✓ Виступати без підготовленого матеріалу за списком планових питань.
- ✓ Поблажливо ставитися до аудиторії.

### 3.3. Ділове спілкування в управлінні

**Ділове (офіційне) спілкування** в керуванні передбачає відносини, що опосередковуються соціальними та професійними ролями.

**У структурі ділового спілкування** є три його складові: інтерактивна, перцептивна й комунікативна.

**Інтерактивна** (взаємодія) складова ділового спілкування: обмін інформацією, різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне спілкування, контроль і взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання.

Важливим аспектом взаємодії є взаєморозуміння (рис. 3.14, 3.15).

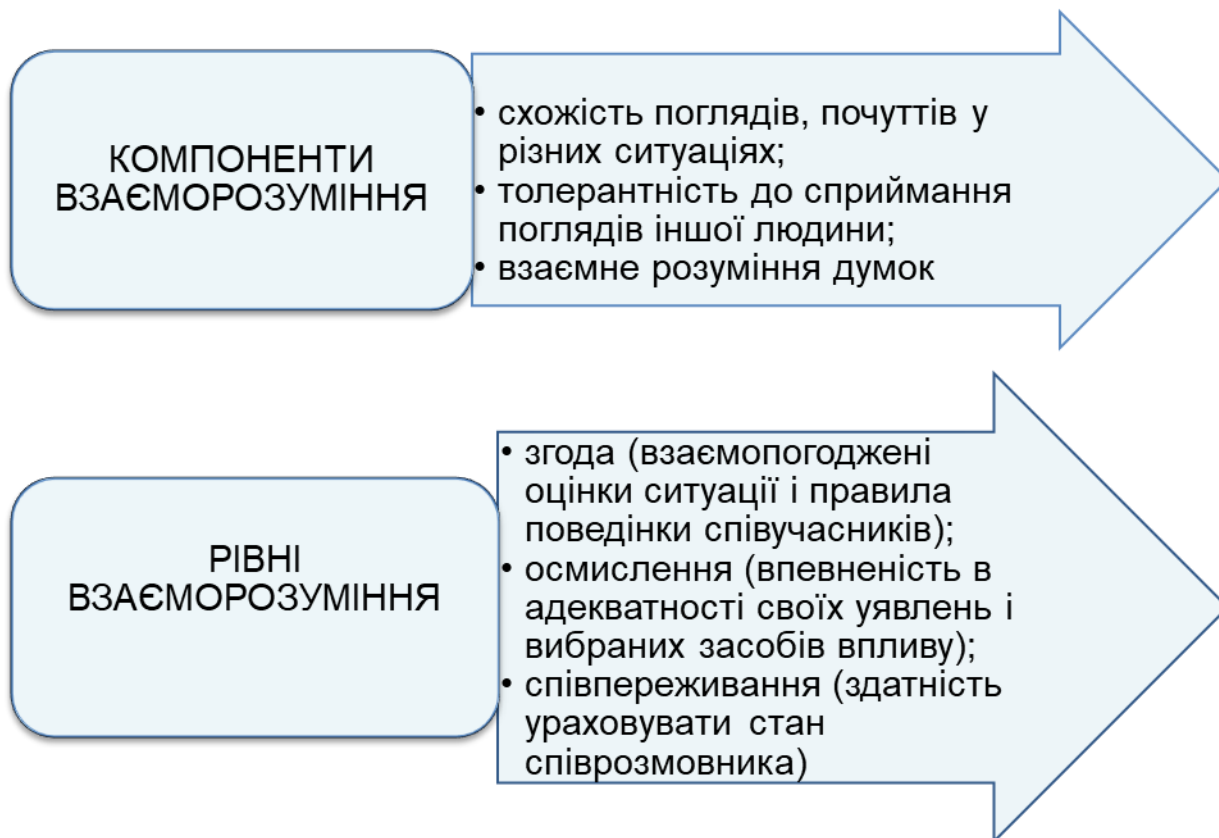


Рис. 3.14. Компоненти і рівні взаєморозуміння



Рис. 3.15. Типи взаємодії

**Перцептивна** складова ділового спілкування – сприйняття людьми один одного.

Способами пізнання й розуміння іншої людини є ідентифікація (раціональний процес) та емпатія (чуттєво-емоційний процес). Процеси пізнання та розуміння іншої людини може ускладнювати явище рефлексії. Причинами виникнення непорозуміння під час ділового спілкування може виступати відсутність симпатії, егоцентризм, казуальна атрибуція, механізм стереотипізації.

**Комунікативна** складова ділового спілкування – обмін інформацією, як інформація формується, уточнюється та розвивається. Отже, термін

«комунікація» – це обмін інформацією між людьми як смисловий аспект соціальної взаємодії, складова спілкування. Комунікативна складова ділового спілкування потребує від партнерів по діловому спілкуванню дотримуватися мовної (вербальної) культури слухання та культури говоріння; невербальних сигналів. Вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послаблювати дію один одного. Вербальне і невербальне спілкування відбувається на різних рівнях (рис. 3.16, 3.17).

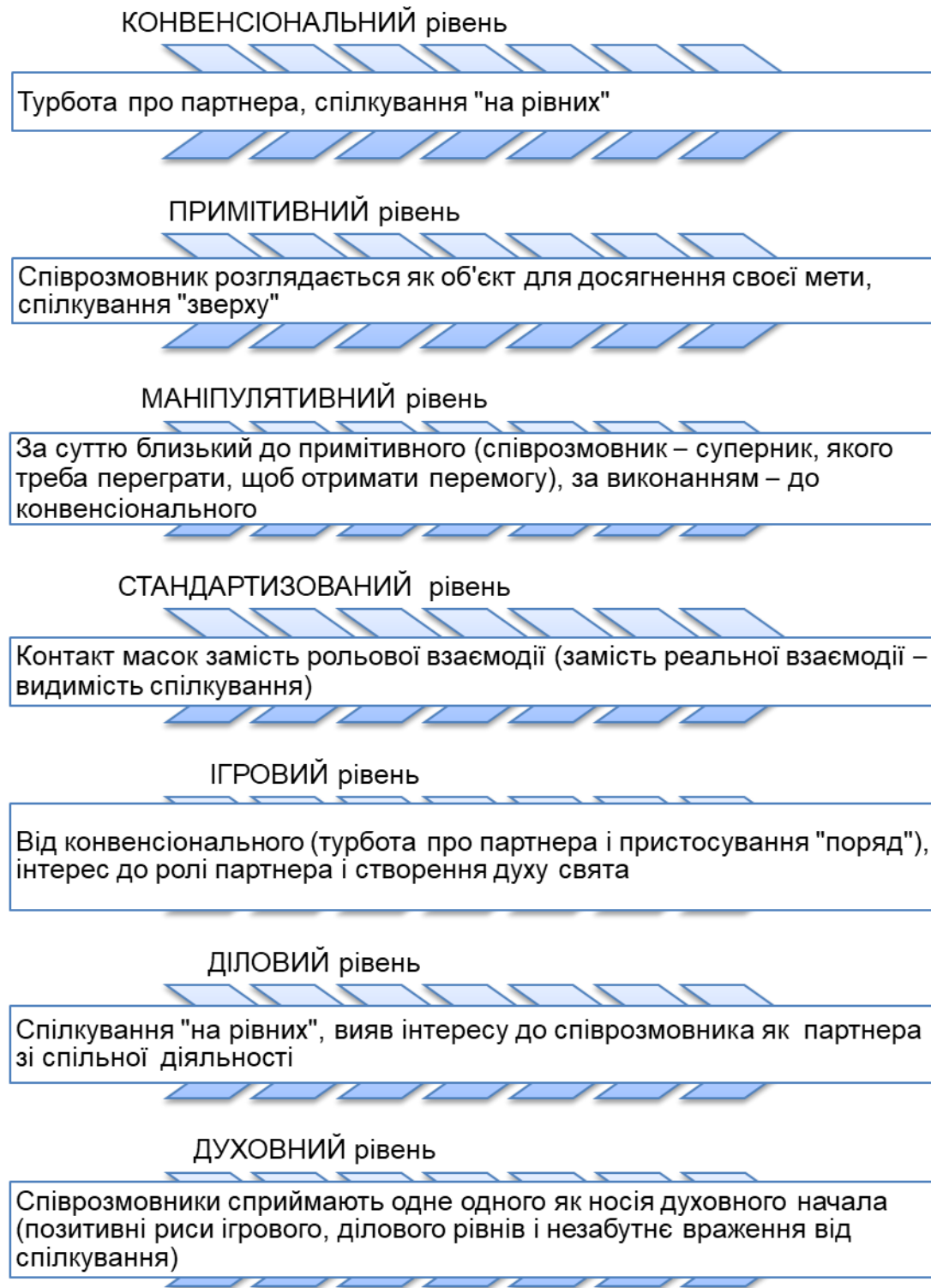


Рис. 3.16. Рівні спілкування

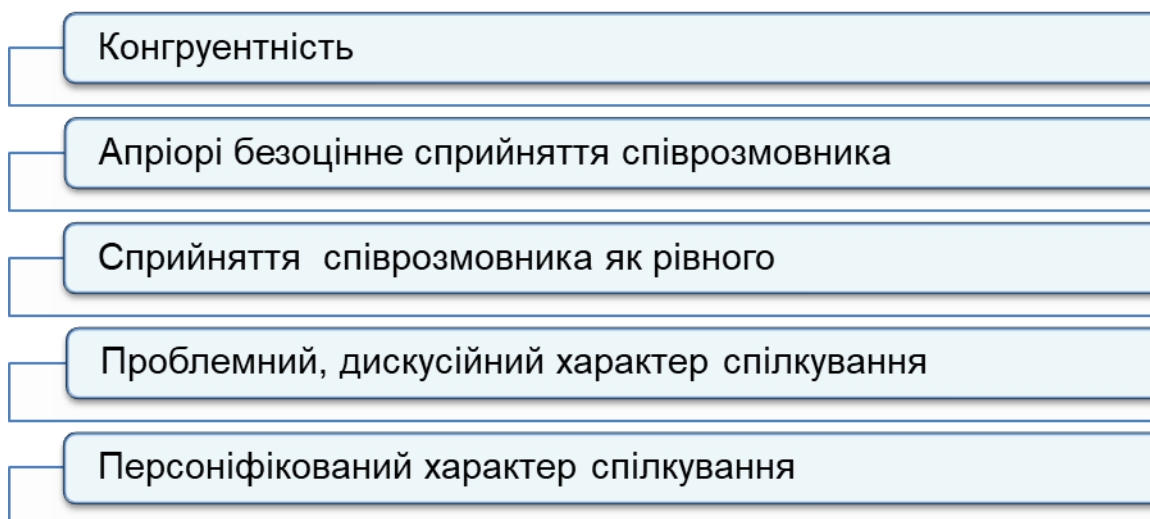


Рис. 3.17. Діалогічне спілкування

Певні аспекти ділового спілкування показано на рис. 3.18 – 3.21.

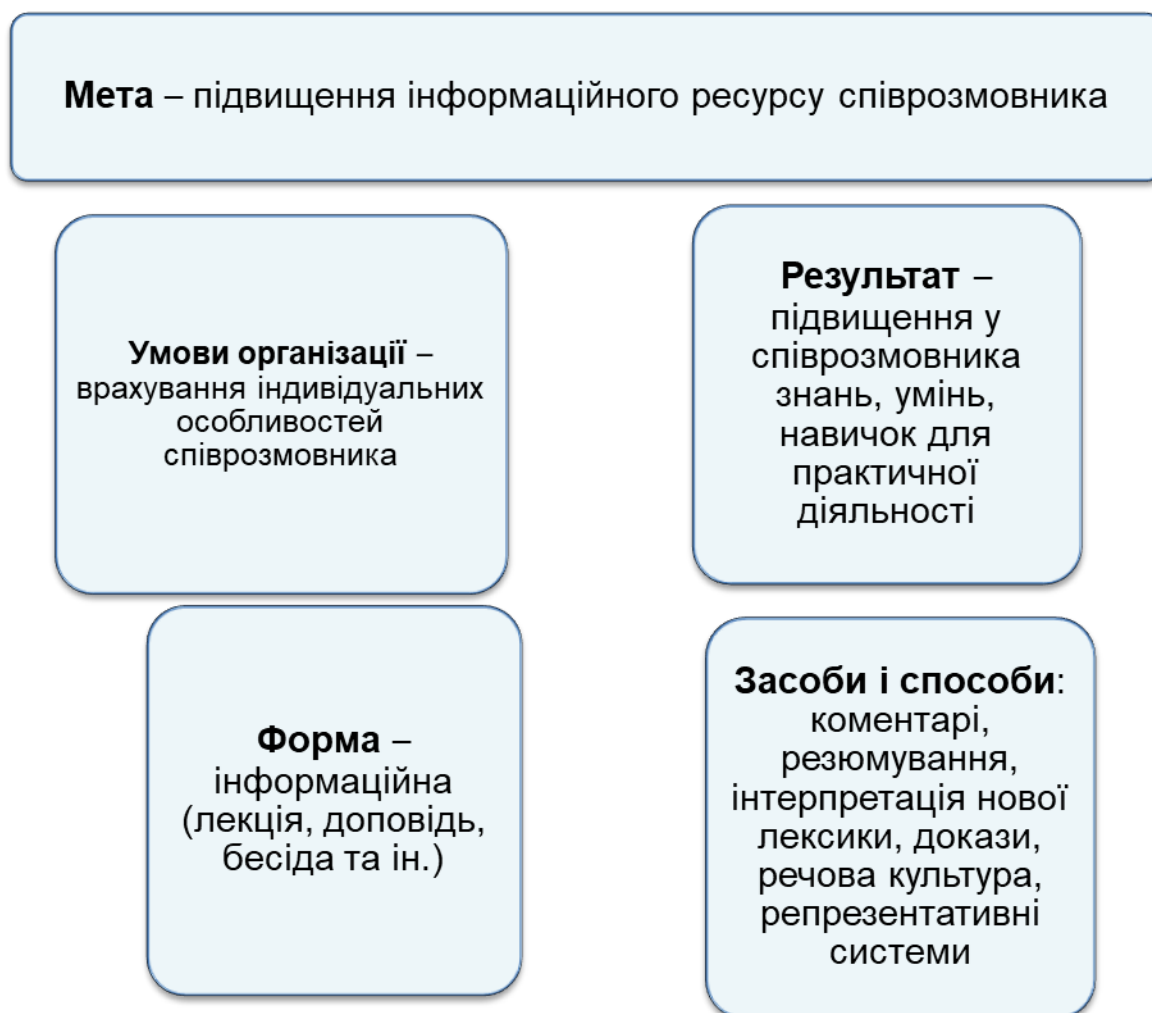


Рис. 3.18. Пізнавальний (когнітивний) вид ділового спілкування



**Мета** – сформуванати у співрозмовника нові ціннісні орієнтації, нові настанови

**Умови організації** –  
врахування  
індивідуальних  
особливостей і  
емоційної культури  
співрозмовника

**Результат** –  
залучення  
співрозмовника на  
свою позицію через  
зміни в його  
настановах,  
ціннісних  
орієнтаціях

**Форма** –  
переконлива  
промова  
(дискусія,  
переговори,  
круглий стіл та  
ін.)

**Засоби і способи:**  
аргументація,  
демонстрація і доказ  
урахування  
критичного настрою  
співрозмовника,  
створення  
атмосфери довіри

Рис. 3.19. Переконливий вид ділового спілкування

**Мета** – формування у співрозмовника емоційного настрою, передання йому своїх почуттів

**Умови організації** –  
художньо-естетичні  
засоби, вплив на  
сенсорні канали  
органів почуттів  
співрозмовника

**Результат** – зміни  
у настрої  
співрозмовника;  
провокування у  
нього відповідних  
емоцій, почуттів,  
залучення до  
участі в конкретних  
акціях

**Форма** –  
лозунги,  
презентація, відео,  
синергетика,  
брифінг

**Засоби і способи:**  
образна лексика,  
майстерність  
актора, опора на  
актуальні потреби  
співрозмовника

Рис. 3.20. Експресивний (емоційний) вид ділового спілкування

**Мета** – навіюваний вплив, який має змінити мотивацію, ціннісні орієнтації, поведінку та відношення у співрозмовника

**Умови організації** – врахування ступеня сугестивності співрозмовника

**Результат** – зміни поведінки співрозмовника, його ціннісних орієнтацій, настанов

**Форма** – бесіда, дебати, реклама, прес-конференція та ін.

**Засоби і способи:** навіювання через прийоми ідентифікації, прийоми маніпулювання

Рис. 3.21. Сугестивний (навіюваний) вид ділового спілкування

Створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співрозмовника, його комунікативних знань, досвіду, здібностей

Відповідальність за інформацію, яка надається

Уміння дотримуватися слова

Своєчасність і коректність використання заохочення і догани

Раціональне використання часу, який відводиться на спілкування

Порядність, чесність у спілкуванні й взаємодії з партнером

Рис. 3.22. Деякі етико-психологічні принципи в спілкуванні

**Ділове (управлінське) спілкування** – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення

управлінських функцій шляхом встановлення відносин налагодження зворотного зв'язку.

Ділові відносини поділяють на діалогічні, антидіалогічні й індивідуальні.

Управлінське спілкування реалізується у таких формах: субординаційне, службово-товариське та дружнє спілкування.

Типи ділового спілкування: менторський, «інформативний», «натхнення», «конфронтаційний».

Психологічний вплив керівника на підлеглих здійснюється через уміння переконувати людей та вияв процесів навіювання, наслідування та зараження.



Рис. 3.23. Загальні вимоги щодо організації ділового спілкування

**Переговори** – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін (рис. 3.24).

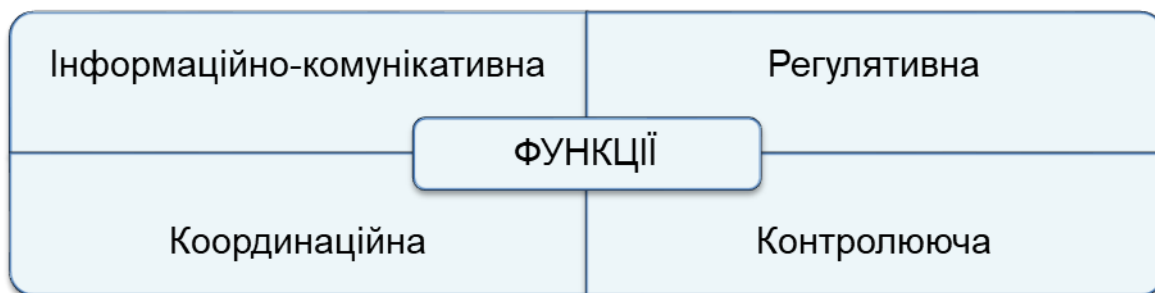


Рис. 3.24. Функції переговорів в управлінському процесі

Інформаційно-комунікативна функція сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків.

Регулятивна функція передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

Координаційна функція спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку суб'єктів переговорного процесу.

Контролююча функція передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

**Стратегія** – мистецтво планування проведення переговорів.

**Тактика** (грец. *taktika* – мистецтво командування військом) – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої мети.

**Підхід** – сукупність прийомів і засобів проведення переговорів.

**Позиція** – (лат. – становище) – погляди, уявлення, настанови особистості відносно умов її життєдіяльності.

Базові елементи переговорів: люди, інтереси, варіанти, критерії, протидія уловкам.

Люди як базовий елемент переговорів містять усі аспекти міжособистісної взаємодії під час переговорного процесу. Передача інформації йде на двох рівнях: суть проблеми та міжособистісні відносини.

Інтереси як базовий елемент переговорів – це здатність виявляти приховані інтереси партнера та їх оброблення.

Варіанти – це спеціальні прийоми створення умов для розроблення набору варіантів вирішення питання під час переговорів

Критерії як базовий елемент переговорів – це питання розроблення та застосування критеріїв оцінювання варіантів рішень, запропонованих під час переговорів.

Уловки – прийоми, що змушують одну із сторін переговорного процесу йти на поступки шляхом створення певних ситуацій або застосуванням навмисного обману.

Види уловок: психологічний та позиційного тиску, навмисний обман.

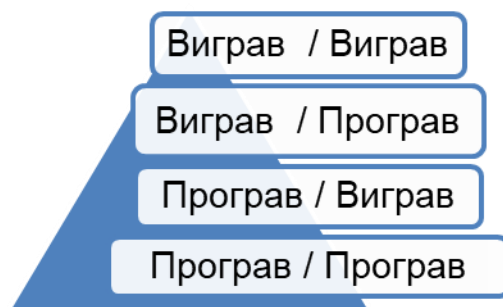


Рис.3.25. Базові підходи до переговорів

У табл. 3.5 наведено загальну методику проведення переговорів.

Таблиця 3.5

Методика проведення переговорів

Критерії для порівняння	Позиційний торг		З урахуванням інтересів обох сторін
	м'який	жорсткий	
Учасники	Друзі	Вороги	Спільне вирішення проблеми
Мета	Угода	Перемога	Розумний результат, досягнутий ефективно і дружнелюбно
Продовження відносин	Йти на поступки	Вимагати поступки	Відокремити людей від проблеми
Курс у ставленні до людей і проблем	М'який	Жорсткий	М'який – до людей, жорсткий – до проблем
Довіра як умова до переговорів	Довіряти	Не довіряти	Результат переговорів не залежить від ступеня довіри
Ставлення до своєї позиції	Легко змінювати	Твердо стояти	Концентрація на інтересах, а не на позиції
Підспудна думка	Виявляти	Спантеличувати співрозмовника	Запобігати її виникненню
Ставлення до втрат	Допускати свої односторонні кроки заради угоди	Вимагати від іншого плати за досягнення угоди	Взаємовигідні варіанти
Ставлення до варіанта рішення	Пошук того варіанта, на котрий піде інша сторона	Пошук того варіанта, на який підете Ви	Розроблення максимальної кількості варіантів, щоб було, з чого приймати
Критерії	Наполягати на угоді	Наполягати на позиції	Наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв
Воля як засіб досягнення результату	Запобігати змаганням волі	Виграє той, у кого в змаганні сильніша воля	Результат переговорів (як засіб застосування критеріїв), ніяк не пов'язаний зі змаганням волі
Ставлення до тиску	Підпадає	Застосовує	Бути відкритим до доводів, не допускати тиску

**Тактичний прийом** – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Вибір застосування того чи іншого прийому ведення переговорного процесу залежить від мети його учасників (наскільки вони налаштовані на пошук рішення, котре задовольняє всіх), від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних настанов, від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу.



Рис. 3.26. Тактичні прийоми ведення переговорного процесу  
Існує різноманіття методів підготовки до переговорів.

Метод складання балансових аркушів використовують для уточнення власних інтересів та інтересів партнера. З цією метою виписують варіанти розв'язання проблеми та різноманітні позитивні та негативні його наслідки. Кожний наслідок оцінюється за 5-бальною шкалою. Далі йде

систематизація та детальне вивчення матеріалу, яка дозволяє оцінювати варіант загалом.

Метод мозкового штурму дає змогу отримати різноманітні рішення. Оцінювання цих рішень є можливим як за допомогою експертних опитувань, так й для складання балансових аркушів.

Метод проведення ділових нарад має на меті виробити прогноз – сценарій майбутніх переговорів і розроблення відповідних документів. Тому його проводять у такій послідовності: **інформація – обговорення – аргументація – аналіз – розроблення переговорного сценарію**.

Метод проведення ділових індивідуальних бесід уточнює позицію кожного учасника переговорів, допомагає одержати додаткову інформацію. Це двосторонній обмін інформацією у вільній або регламентованій формах.

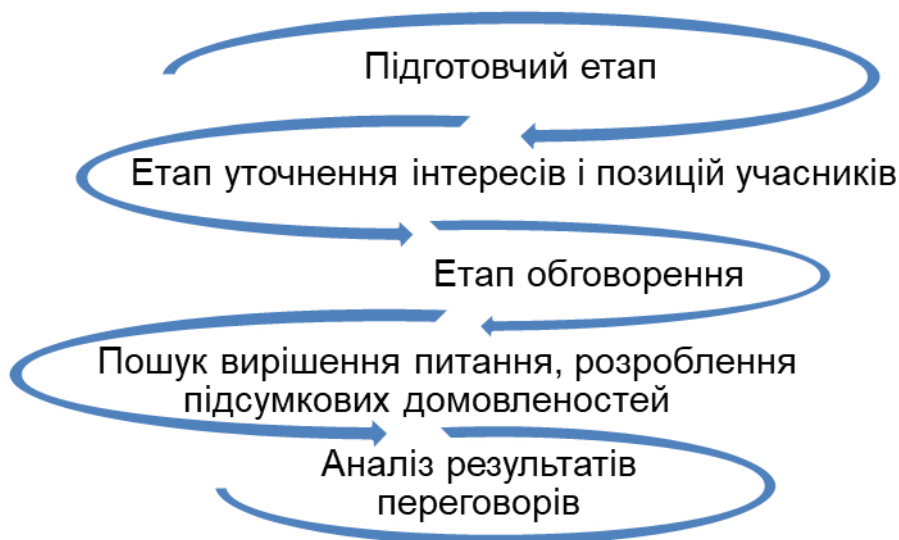


Рис. 3.27. Етапи підготовки і проведення переговорного процесу

ІНФОРМАЦІЙНА підготовка	<ul style="list-style-type: none"><li>•аналіз власної позиції;</li><li>•аналіз особистих і ділових якостей партнера;</li><li>•аналіз інформації щодо зовнішнього середовища</li></ul>
ПСИХОЛОГІЧНА підготовка	<ul style="list-style-type: none"><li>•особиста психологічна підготовка;</li><li>•загальна психологічна підготовка</li></ul>
ТАКТИЧНА підготовка	<ul style="list-style-type: none"><li>•вибір тактичних прийомів</li></ul>

Рис. 3.28. Базові елементи підготовки до переговорів



### ***Етап підготовки має три аспекти:***

Організаційний аспект підготовки до переговорів пов'язаний із формуванням делегації (кількісний та персональний склад переговорної групи), визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання (різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату), погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Змістовний аспект підготовки йде у таких п'ятьох напрямках: аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів; формулювання загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій; прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми; проектування найсприятливіших умов; підготовка, аналіз пропозицій та складання необхідних документів.

Тактичний аспект підготовки полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між учасниками переговорної групи, налагодження конструктивних і рівноправних відносин із партнером.

### ***Власне сам переговорний процес має таку структуру:***

Перша стадія: на базі створеного сприятливого для взаємодії і співробітництва клімату, який сприятиме конструктивному розв'язанню питань, що винесені на переговори, йде взаємне уточнення інтересів, точки зору, концепцій і позицій учасників.

Друга стадія: обговорення проблеми (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив), намагання зменшити кількість розбіжностей між сторонами, з'ясування меж можливої домовленості.

Третя стадія – узгодження позицій і вироблення домовленостей, тобто досягнення домовленості й укладення угоди, яка задовольнила б переговірні сторони.

### ***Етап завершення переговорів та аналіз їх результатів***

Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. Показник успішності: обидві сторони однаково високо оцінюють їхні результати (обидві сторони розцінюють ці результати як взаємний виграв), ступінь розв'язання проблеми (якість знайденого способу розв'язання проблеми) та дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань (готовність сторін реально виконувати ці зобов'язання).

**Конфлікти в керуванні.** Об'єктивні передумови виникнення конфліктів у сфері управління пов'язані з основною задачею управлінської діяльності, що зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої роботи як окремих учасників спільної праці, так і трудових колективів у цілому. У процесі такої роботи інтереси суб'єктів соціальної взаємодії не завжди збігаються, часто бувають протилежними, що і призводить до конфліктів.

**Конфлікти в сфері управління** – це конфлікти, що виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів керування. Джерелом



будь-якого конфлікту, у тому числі і пов'язаного з управлінням, є протиріччя, що за певних умов переходять у конфлікт. Кожному виду і типу конфлікту притаманні свої протиріччя, об'єктивність яких зумовлена структурою і змістом соціальної взаємодії, її специфікою й умовами, у яких вона відбувається.

Протиріччя в сфері управлінських відносин дуже різноманітні і визначаються деякими особливостями. Серед безлічі управлінських протиріч, на наш погляд, важливо виділити основне, яке зумовлює інші протиріччя і так чи інакше є присутнім у них. Таким протиріччям є протиріччя між установленою системою групових норм і адміністративних правил в управлінській системі, з одного боку, і потребою всіх суб'єктів управління мати високі статуси і виконувати такі ролі, що забезпечували б їм свободу діяльності і реальну можливість для самовираження – з іншого.

Основним протиріччям у сфері управління є протиріччя між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження суб'єктів управління. Це основне протиріччя дозволяє виділити ряд інших: протиріччя кар'єри; протиріччя підбору і розміщення кадрів; протиріччя делегування повноважень; протиріччя, пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління, і т.п.

**Дезорганізація** – це такий стан управлінської взаємодії, при якому існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність з новими умовами і чинниками. Стан дезорганізації виявляється в різних формах боротьби між тими суб'єктами управління, що відстоюють застарілі форми управлінських відносин, і тими, хто виступає за приведення їх у відповідність з умовами, що змінилися. У кінцевому підсумку така боротьба перетворюється на конфлікт, що може проходити у формі незгоди, напруженості й конфронтації.

Незгода як форма управлінського конфлікту характеризується свідомим порушенням погоджених дій, пов'язаних з виконанням функцій управління. **Незгода** – це відмова певних суб'єктів чи об'єктів управління від запропонованих шаблонів і норм поведінки. Це невиконання тією чи іншою мірою своїх обов'язків, легітимність яких в умовах, що змінилися, піддається сумніву.

Напруженість як форма управлінського конфлікту характеризується різким ростом свідомих порушень в управлінських діях з боку різних суб'єктів управління.

**Напруженість** – це більш гостра форма управлінського конфлікту, що стосується основ існуючої системи управління.

**Конфронтація** – це більш глибока форма управлінського конфлікту, характеризується твердою конкуренцією на ґрунті кар'єрних устремлінь визначених суб'єктів управління і застосуванням крайніх засобів і методів протиборства: організації групових протестів, цькування «інакомислячих», підсиджувань, звільнення суперників і т.п. Конфронтація – це сама гостра форма управлінського конфлікту, що призводить до розколу і ліквідації

існуючої системи управління.

Безпосередніми суб'єктами, діяльність яких пов'язана з попередженням і вирішенням конфліктів у сфері управління, є самі керівники. Причому головна роль у цьому процесі належить керівникові тієї ланки управління, у якому зріє чи виник конфлікт, або керівникові вищої ланки. У цьому полягає одна з особливостей процесу попередження і вирішення управлінських конфліктів. Отже, процес управління організацією чи іншими соціальними об'єктами має багаторівневий характер. Як правило, в керуванні виділяють вищу, середню і нижчу ланки. Кожна ланка подана своїми суб'єктами управління. З метою попередження управлінських конфліктів керівникові будь-якого рангу важливо налагодити зворотний зв'язок з усіма ланками управління, а також із всіма об'єктами управління. Це перша необхідна умова запобігання конфліктам в управлінській діяльності. Другою умовою попередження конфліктів у сфері управління є постійна корекція стилю, форм, засобів і методів управління з урахуванням конкретних умов.

**Класифікація управлінських конфліктів:** конфлікт між суб'єктами і об'єктами управління, конфлікт між керівником і підлеглим, структурні конфлікти; інноваційні, позиційні конфлікти; ціннісні конфлікти, конфлікти планування, організації, мотивації, контролю тощо.

**Конфлікти в організації.** Причинами зародження цих конфліктів можуть бути протиріччя, пов'язані з розбіжностями уявлень про цілі, цінності, інтереси, способи діяльності. Усі причини організаційно-трудова конфліктів можна розділити на *об'єктивні та суб'єктивні*. В основі об'єктивних причин лежать об'єктивні недоліки організації (погана організація праці, слабка матеріально-технічна база, недоліки фінансування і т.п.), в основі суб'єктивних причин – суб'єктивні особливості й стани членів організації.

Різноманітність видів конфліктів і причин, які їх визначають, зумовлено ще і тим, що в трудовій організації функціонують як би паралельно кілька систем (підсистем) відносин. Наприклад:

- ❖ організаційно-технологічна;
- ❖ соціально-економічна;
- ❖ адміністративно-управлінська;
- ❖ неформальна;
- ❖ соціально-психологічна;
- ❖ соціально-культурна.

Отже, члени трудового колективу взаємодіють відразу в декількох системах відносин. Тому конфлікти, що виникають в організації, можна також кваліфікувати за типом зазначених функціональних систем.

Особливе місце в керуванні організаційними конфліктами посідає їхнє прогнозування і попередження на основі контролю рівня соціальної напруженості.

**Ознаки соціальної напруженості** можуть бути виявлені і методом

звичайного спостереження. Ознаками назріваючого конфлікту в організації є такі:

- стихійні міні-збори (бесіди кількох людей);
- збільшення числа неявок на роботу;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення числа локальних конфліктів;
- масові звільнення за власним бажанням;
- поширення слухів;
- колективне невиконання вказівок керівництва;
- стихійні мітинги і страйки;
- зростання емоційної напруженості.

Однією з найважливіших особливостей управління організаційними конфліктами є те, що їхнє регулювання і вирішення ґрунтуються на міцній правовій базі (від Конституції до окремих наказів і розпоряджень керівництва організації). Одним з основних правових документів, що регламентують відносини в системі «працівник-працедавець», є закон про порядок вирішення колективних трудових спорів, а для окремих організацій – колективний договір, де, як правило, обумовлюються можливі варіанти врегулювання трудових суперечок і конфліктів.

Для регулювання й вирішення локальних конфліктів правовою базою можуть служити статут організації та інші правові акти, що визначають систему прав і обов'язків усіх її членів, а також норми і правила їх взаємодії.

Проблеми управління можуть бути вирішені в процесі проведення дискусій і вибору альтернатив. Для вирішення цих проблем можна також скористатися послугами «зовнішніх» фахівців у галузі управління.

Щоб ефективно функціонувати і розвиватися в умовах ринку і конкуренції, організації необхідно постійно змінюватися й удосконалюватися. При цьому кожні чотири чи п'ять років потрібні великі зміни в організаційній структурі, зміні технологій, випуску нової продукції й ін. Значні зміни неминуче будуть стосуватися інтересів певної кількості її членів і стануть джерелом конфліктів. Їхнє попередження і врегулювання багато в чому залежать від методів управління організацією.

Силові методи вирішення проблем найбільш характерні для авторитарного управління. Їхнє застосування може бути виправдано тільки в екстремальних умовах, коли ситуація виходить з-під контролю і потрібно негайне прийняття відповідних рішень. У звичайних умовах силові методи неефективні, тому що не усувають джерел протиріч і не знімають напруженості у відносинах.

Причинами підвищеної напруженості й конфліктних ситуацій (особливо в умовах реформування організації) можуть бути:

- ✓ недостатня інформованість членів організації;
- ✓ помилкова чи перекошена інформація, чутки;
- ✓ невизначеність, непевність у перспективі;
- ✓ обмеження в комунікаціях і т.д.

Багато дослідників вважають, що майбутнє в керуванні організаціями належить упровадженню **співпричетного менеджменту**, що припускає:

- причетність усіх членів до справ організації;
- максимально можливе делегування повноважень зверху вниз;
- свободу циркуляції технічної, економічної і соціальної інформації;
- усіякий розвиток комунікацій.

Щоб уникнути гострих соціальних конфліктів у ході реформування організації чи зменшити їхні негативні наслідки, керівництву організації необхідно підготувати і провести цілий комплекс відповідних заходів, наприклад, таких:

- зробити детальний план реформування організації;
- оповістити всіх співробітників про майбутню реорганізацію і можливі перспективи;
- організувати відкрите обговорення плану реформування організації;
- організувати перепідготовку кадрів для нових робочих місць;
- сприяти в працевлаштуванні працівників, які мають бути звільненими;
- передбачити виплату компенсацій працівникам, що звільняються;
- погодити свої дії з профспілками.

Якщо виниклі протиріччя не вдається вирішити в рамках організації, то конфліктуючі сторони можуть звернутися за допомогою в примирливу комісію чи трудовий арбітраж, створення яких передбачено законом «Про порядок вирішення колективних трудових спорів».

Одним з ефективних методів регулювання трудових відносин і вирішення соціальних конфліктів, що знайшли широке застосування в європейських країнах, є **розвиток системи соціального партнерства**. Цей метод припускає взаємні поступки, компроміс і використання переговорів як основного засобу для досягнення взаємоприйнятих угод.

**Соціальне партнерство** може формуватися в рамках однієї організації, а далі поступово розвиватися як система відносин між великими соціальними групами. Але для широкого впровадження такої системи відносин необхідні, як мінімум, такі умови:

- стабільна правова база і відповідні соціальні гарантії для всіх членів суспільства;
- визначений рівень конфліктологічної культури і добра воля потенційних партнерів.

Певні характеристики названих вище конфліктів показано у рис. 3.29.



Рис. 3.29. Класифікація і типологія конфліктів

Причини деструктивних конфліктів – недоліки в організації виробництва і управління; невірні дії керівника, невірні дії підлеглого, невірні дії керівника та підлеглого; помилкові дії керівника, пов'язані з порушенням службової етики, порушенням трудового законодавства й несправедливою оцінкою керівником підлеглого та результатів його праці.

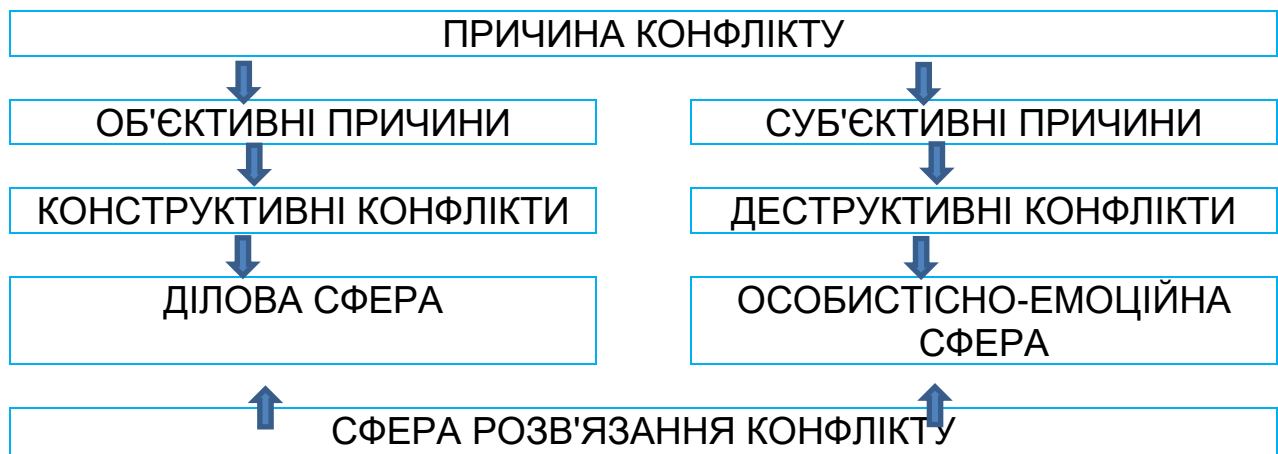


Рис. 3.30. Характер взаємозв'язків при конфліктації

Головні джерела конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом:

- ❖ недоліки в організації управління (одному підлеглому даються вказівки кількох керівників);
- ❖ нечітко визначені права і обов'язки;

- ❖ інформація, прийнятна для однієї сторони та не прийнятна для іншої (неточні факти, чутки, сумніви в надійності джерел інформації);
- ❖ структурні чинники (існування в соціальній групі формальної та неформальної організації);
- ❖ неритмічність і нестабільність режиму праці;
- ❖ невдоволеність працівників своєю діяльністю;
- ❖ упущення в технології;
- ❖ нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами.

Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу:

- ❖ ціннісні чинники;
- ❖ чинники відносин, пов'язані з наявністю чи відсутністю задоволення від взаємодії;
- ❖ поведінкові чинники;
- ❖ незнання характерологічних, психологічних якостей іншої людини;
- ❖ неправильне тлумачення думок, вчинків;
- ❖ недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінювання власних можливостей та недооцінювання можливостей інших;
- ❖ індивідуальний стиль керівництва;
- ❖ необ'єктивне оцінювання праці інших.



Рис. 3.31. Принципи подолання конфлікту

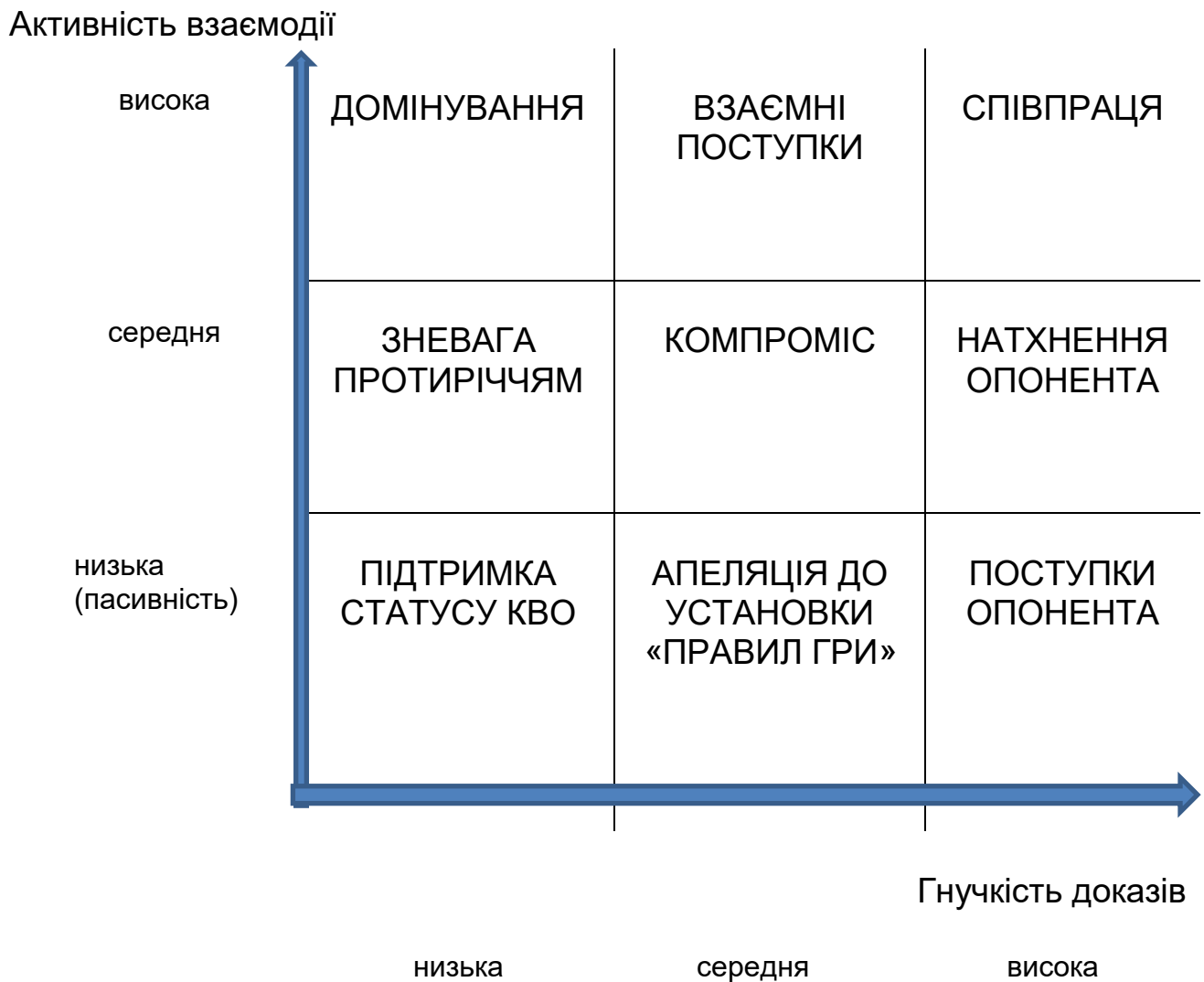


Рис. 3.32. Тактика вирішення конфлікту учасниками конфлікту

Вибір способів і методів подолання конфлікту керівником залежить:

- ❖ від джерела та причин їх виникнення,
- ❖ динаміки розвитку,
- ❖ психічного стану конфліктуючих сторін.

Діяльність і поведінка людей у конфлікті і за нормальних умов суттєво відрізняються.

Це зумовлює специфічність регулювання названої поведінки в аспекті управління процесом конфліктної взаємодії учасників соціального протистояння.

Зазначене регулювання безпосередньо стосується здійснення ефективної управлінської діяльності в організації.

СТРУКТУРНІ МЕТОДИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чітке формулювання вимог;</li> <li>– використання координуючих механізмів;</li> <li>– установлення спільних цілей;</li> <li>– формування спільних цінностей;</li> <li>– система заохочень на основі продуманих критеріїв ефективності</li> </ul>
АДМІНІСТ- РАТИВНІ МЕТОДИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стримання інтересів конфліктуючих сторін;</li> <li>– переведення на іншу роботу (роз'єднання);</li> <li>– на підставі наказу або ухвали суду</li> </ul>
ВИХОВНІ ЗАСОБИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бесіда;</li> <li>– прохання;</li> <li>– переконання;</li> <li>– принципові переговори</li> </ul>

Рис. 3.33. Методи подолання конфлікту

НІГІЛІСТ (сварлива особа)	виходить за межі ділового спілкування, нестриманий, нетерплячий, своєю поведінкою провокує співрозмовника на несприйняття своїх аргументів
ВСЕЗНАЙКА	вважає, що все знає краще за всіх, постійно вимагає слова
БАЛАКУН	безтактно, без причини перериває співрозмовника, не звертає уваги на час своєї промови
БОЯГУЗИК	недостатньо впевнений у собі при спілкуванні, воліє промовчати, ніж висловити свою точку зору
ВАЖНА ОСОБА	не виносить критики у свій бік, почуває і веде себе як особистість, яка посідає місце, вище за інших
ЧОМУСИК	ставить питання, незважаючи на те, чи мають вони реальну основу або є надуманими

Рис. 3.34. Абстрактні типи співрозмовників, які провокують виникнення конфлікту

**Управління конфліктами** як складний процес містить такі види діяльності:

- ❖ прогнозування конфліктів та оцінювання їхньої функціональної



спрямованості;

- ❖ попередження, стимулювання конфлікту;
- ❖ регулювання конфлікту;
- ❖ вирішення конфлікту.

Зміст управління конфліктами знаходиться в строгій відповідності з їхньою динамікою, що подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Зміст управління конфліктом і його динаміка

№ п/п	Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування попередження (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії	Попередження (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Вирішення конфлікту	Вирішення

**Прогнозування конфлікту** – це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління. Воно спрямовано на виявлення причин певного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і чинників взаємодії людей, а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами і чинниками можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи й інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозуванні конфліктів посідає постійний аналіз як загальних, так і часткових причин конфліктів.

**Попередження конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їхньому прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, що зріє, починається активна діяльність щодо нейтралізації дії всього комплексу чинників, які його детермінують. Це так звана *змушена форма* попередження конфлікту. Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх

індивідуально-психологічних особливостей;

- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування й ін.

Подібну форму попередження конфліктів на відміну від попередньої можна назвати *превентивною*.

**Стимулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдано стосовно конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути самими різними: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т.п.; критика сформованої ситуації на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т.д. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник має бути готовий до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в керуванні конфліктами, порушення її, як правило, призводить до сумних наслідків.

**Регулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку вирішення. Регулювання як складний процес припускає ряд етапів, що важливо враховувати в управлінській діяльності.

I етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення згоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп щодо регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, що наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

#### Технології регулювання конфлікту

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення слухів і т. п.
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії й їхніх прихильників; забезпечення
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруженості й зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення і покарання; зміна умов взаємодії

**Вирішення конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення – це заключний етап

управління конфліктом.

Вирішення конфлікту може бути *повним* і *неповним*. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини чи конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

У реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми і способи їхнього вирішення.

Передумови вирішення конфлікту:

- достатня зрілість конфлікту;
- потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні;
- наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту.

**Форми вирішення конфлікту:**

- ✓ знищення чи повне підпорядкування однієї із сторін (поступка);
- ✓ узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);
- ✓ взаємне примирення конфліктуючих сторін (відхід);
- ✓ переведення боротьби в русло співробітництва, спрямованого на подолання протиріч (співробітництво).

**Способи вирішення конфлікту:**

- ✓ адміністративні (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т.п.);
- ✓ педагогічні (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.).

### 3.4. Медіація як метод налагодження процесу комунікації

**Медіація** – метод вирішення спорів із залученням **посередника (медіатора)**, який **допомагає сторонам спору налагодити процес комунікації** і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб **вони змогли самостійно** вибрати той варіант рішення, який відповідатиме їхнім інтересам і задовольнить їхні потреби.

На відміну від формалізованого судового або арбітражного процесу під час медіації сторони доходять згоди самі – **медіатор не приймає рішення** за них.

**Медіатор** – нейтральна щодо сторін конфлікту третя сторона (спеціально підготовлений посередник), яка сприяє досягненню сторонами взаємоприйнятної згоди розв'язати цей спір, зосереджуючись при цьому на інтересах сторін, а не на правових позиціях або договірних правах.

*Для кого медіація?*

Розглядається можливість використання медіації, якщо:

- у Вас, як фізичної або юридичної особи, виник спір або конфлікт з іншою особою, який необхідно вирішити швидко і ефективно, і при цьому бажано зберегти партнерські стосунки;

- спір (конфлікт) знаходиться на стадії передачі матеріалів до суду, але Ви вагаєтеся, чи отримаєте бажаний результат;
- спір вже розглядається в суді, але Ви не задоволені тим, як триває процес, і шукаєте альтернативні способи вирішення спору (конфлікту).

### **Основні принципи медіації**

#### **Добровільність**

Сторони беруть участь у медіації добровільно – під час прийняття рішення про медіацію, у процесі її проведення, досягнення домовленостей і виконання рішень. Самовизначення – фундаментальний принцип медіації. Він потребує, аби процес медіації спирався на здатність сторін досягти добровільного, взаємоприйняттого рішення.

#### **Конфіденційність**

Усе, що відбувається під час медіації, має конфіденційний характер. Будь-яка інформація, записи, звіти або інші документи, подані *Українському центру медіації (УЦМ)* і медіатору під час підготовки до медіації або вироблені в процесі медіації, є конфіденційними. Медіатор не має права розкривати іншій стороні або іншій особі інформацію, отриману від сторони під час приватної зустрічі, без згоди на те сторони, яка подала таку інформацію. Конфіденційність є обов'язковою умовою угоди про проведення медіації, яку підписують усі учасники медіації.

#### **Незалежність медіатора**

Кожній зі сторін надається право самостійно обрати медіатора з реєстру незалежних медіаторів УЦМ. Медіатор, який обирається сторонами і призначається УЦМ, повідомляє сторонам і УЦМ, якщо він чи вона має будь-яку особисту або фінансову зацікавленість у результаті медіації або про наявність будь-яких інших відомих йому/їй обставин, що можуть призвести до конфлікту інтересів у медіації.

#### **Неупередженість медіатора**

Думка кожної зі сторін однаково важлива для медіатора. Медіатор не має права висловлювати власну думку щодо сутності спору (конфлікту). Концепція безсторонності медіатора – центральна у процесі медіації. Безсторонність означає свободу від фаворитизму та неупередженість. Медіатор не приймає подарунки, послуги або інші блага, отримання яких може викликати сумніви у тому, що медіатор неупереджений.

#### **Правомочність сторін**

Медіація може бути перервана або припинена у будь-який час за ініціативи будь-кого з учасників медіації. Кожна сторона самостійно визначає склад учасників (юристи, родичі, повноважні представники та інші). Зрештою сторони самі вирішують, за яких умов вони будуть укладати угоду чи припиняти медіацію.

#### **Гнучкість процедури**

Через те, що сторони спору (конфлікту) мають погодитися з усіма домовленостями, досягнутими в результаті медіації, вони зберігають

контроль за процесом. Рішення приймається сторонами добровільно, без тиску з боку медіатора. Сторони мають право відмовитися від будь-яких запропонованих рішень і звернутися до інших способів вирішення спору (конфлікту).

Загалом специфіку медіації серед процесів АВС можна подати таким чином (рис. 3.35).



Рис. 3.35. Специфіка медіації

Поняття та принципи медіації співвідносяться перш за все з тими поняттями конфліктології, що стосуються **конструктивного вирішення конфліктів**.

**Деструктивне їх вирішення** – коли розбіжності між людьми перетворюються на особистий конфлікт. Різні точки зору на певні проблеми перетворюються на закиди іншим людям і судження про їх характер, їх наміри та мотиви.

Замість того, щоб звернутися до загальної проблеми, розглядають іншу людину як проблему.

У більшості випадків предмети спору зміщуються, коли конфлікт стає більш інтенсивним. Спочатку йшлося про одну-єдину проблему, з часом з'являються проблеми нові та іншого роду. «Бесіда» про проблеми стає все менш специфічною і більш загальною. Проблеми розростаються і залишають відчуття заплутаності й нерозв'язності. Нарешті, і спілкування стає все більш опосередкованим і менш точним. Сторони менше контактують одна з одною, а більше з людьми, які згодні з ними. Зростаючій інтенсивності емоційної залученості в конфлікт відповідає зниження здатності слухати і спілкуватися. Досягти задовільних результатів таким чином навряд чи можливо. Часто сварка заходить у глухий кут, з якого конфліктуючі сторони не можуть самі вийти.

**Конструктивно вирішувати конфлікти** означає шукати вирішення проблеми, не зачіпаючи особистість противника.

Усі учасники конфлікту спільно беруть на себе відповідальність за проблему і пліч-о-пліч шукають рішення.

Проблема визначається і спільно вирішується. Точно так, як існує відмінність між людиною і проблемою, слід розрізнити **позицію і інтерес**.

Позиції, тобто усталені уявлення про те, як має бути вирішена проблема, часто не поєднуються одна з одною, тому узгоджене рішення проблеми здається неможливим.

Однак те, що лежить в основі інтересів, а, зрештою, важливі саме вони, можна задовольнити різним чином.

Якщо інтереси розкриваються, часто стає можливим знайти рішення, які являють собою спільний інтерес.

Пошук інтересів і проблем, що лежать в основі, може, зазвичай, привести до розуміння того, що очевидний конфлікт зовсім не є визначальним, а всього лише «був останньою краплею».

Тоді задовільне вирішення очевидного конфлікту можливе лише тоді, коли відбувається звернення до прихованих конфліктів. Основою останніх можуть бути, наприклад, порушення на особистісному рівні або на рівні відносин.

Якщо змінити ці проблеми шляхом їхнього розуміння під час бесіди неможливо і потрібно розглядати їх глибше, то переступають межі в бік терапії. У разі належних переговорів розглядаються позиції й інтереси, тоді як особистісні проблеми й проблеми відносин і їх глибоких причин – це поле терапії.

Залежно від роду конфлікту і дій медіатора медіація відповідає скоріше належним переговорам або йде трохи далі, до розгляду проблем особистості і відносин, але не як самоціль, а завжди з урахуванням мети вирішення очевидних проблем.

Оскільки проблеми на різних рівнях найчастіше пов'язані, між належним вирішенням проблеми і роботою з особистістю, не можна провести чітке розмежування.

Медіація – це не терапія, але може мати певний терапевтичний ефект.

Після того, як ми розрізнили видимі й приховані конфлікти, можна з'ясувати і розширити спектр можливих прихованих причин. При цьому мова йде, насамперед, про безпосередні приховані причини відкритої сварки і менше – про закладені більш глибоко особистісні проблеми, які мають бути скоріше об'єктом терапії (психотерапевтичного впливу), а не медіації.

За предметним конфліктом можуть приховуватися різні інтереси або потреби, які в принципі можна узгодити.

В іншому взаємозв'язку, наприклад у житловому кооперативі або в сім'ї, можна знайти почуття, які не задовольняються, або «емоційні інтереси» (наприклад, бажання отримати визнання).

Крім того, прихованими можуть бути порушені відносини (наприклад, патріархальні відносини влади і залежності) або внутрішньоособистісні проблеми (наприклад, закомплексованість, «схибленість на порядку», страхи).

Різні цінності (наприклад, свобода – порядок) також часто призводять до конфліктів.

Часто в основі суперечки лежать непорозуміння, тобто проблеми спілкування, або просто бракує важливої інформації, що, в свою чергу, впливає на бачення конфлікту.

І, нарешті, в основі актуального конфлікту можуть лежати зовнішні умови, такі, як велика просторова близькість або дистанція, чинники навколишнього середовища, економічна несправедливість або політичне гноблення.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які Ви знаєте види і форми спілкування між людьми? Перерахуйте функції спілкування і спробуйте самостійно навести приклади, що розкривають зміст кожної з них.
2. У чому полягає сенс комунікативної сторони спілкування? Які засоби передачі інформації Ви знаєте?
3. Які види комунікативних бар'єрів Ви знаєте? Наведіть відповідні приклади.
4. У чому полягають сутність і функції перцептивної сторони спілкування?
5. Які Ви знаєте механізми соціальної перцепції? Охарактеризуйте роль і можливості кожного.
6. Надайте характеристику інтерактивній стороні спілкування. Які стратегії взаємодії в процесі спілкування Ви знаєте? Які види міжособистісних зон існують?
7. Якими є вимоги до реалізації комунікативної функції керівника? Чому її можна порівняти з кровоносною системою людини? Обґрунтуйте свою точку зору.
8. Дайте характеристику спільним рисам основних етапів наради, зборів, бесіди, публічної промови. З чим це пов'язано?
9. Охарактеризуйте стисло суттєві елементи групової дискусії.
10. У чому полягає специфіка сторін спілкування в управлінській діяльності?
11. Чим принципово відрізняються між собою різні рівні спілкування? Обґрунтуйте свою точку зору.
12. У чому полягає принципова різниця між монологічним і діалогічним спілкуванням? Обґрунтуйте свою точку зору.

13. Розкрийте основні підходи до переговорного процесу.
14. Яка принципова різниця між позиційним торгом і урахуванням взаємних інтересів? Обґрунтуйте свою точку зору.
15. Що таке виверт? Як йому можна запобігати і протидіяти у переговорному процесі?
16. Яку роль відіграють різні аспекти підготовки переговорного процесу?
17. Охарактеризуйте основні причини виникнення конфлікту в організації. Розкрийте шляхи запобігання і розв'язання конфлікту.
18. У чому полягає зміст управління конфліктами? Стисло охарактеризуйте основні технології регулювання конфлікту.
19. У чому полягає специфіка методу медіації при вирішенні конфлікту?
20. Визначіть загальні принципи медіації.
21. Як співвідноситься медіація з іншими підходами до вирішення конфлікту?



## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст]: учеб. для вузов / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
2. Аронсон, Э. Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме [Текст] / Э. Аронсон и др. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 560 с.
3. Бабаева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение [Текст] / О. А. Бабаева. – М.: Новое знание, 2003. – 368 с.
4. Бесемер, Х. Медиация. Посредничество в конфликтах [Текст] : пер. с нем. Н. В. Маловой / Х. Бесемер. – Калуга : Духовное познание, 2004. – 176 с.
5. Битюцкая, Е.В. Опросник способов копинга: метод. пособие [Текст] / Е. В.Битюцкая. – М.: ИИУ МГОУ, 2015. – 80 с.
6. Бодалев, А.А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев, В. В. Столин , В.С. Аванесов. – СПб.: Речь, 2000. – 440 с.
7. Вайзман, Р. Как поймать удачу [Текст] / Р.Вайзман. – М.: Поппури., 2006. – 320 с.
8. Гарднер, Г. Искусство и наука влияния на взгляды людей: пер. с англ. / Говард Гарднер. – М.: Вильямс, 2008. – 256 с.
9. Геберт, Д. Организационная психология. Человек и организация [Текст]: пер. с нем. / Д. Геберт, Лутц фон Розенштиль. – Харьков: Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
10. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
11. Гулий, Ю. І. Конфліктологія [Текст]: навч. посіб. / Ю. І. Гулий, А. М. Лісеная. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2007. – 73 с.
12. Дуэк, К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей [Текст] / К. Дуэк. – М.: Манн,Иванов и Фербер. 2017. – 304 с.
13. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
14. Зімбардо, Ф. Социальное влияние / Ф. Зімбардо, М. Ляйппе. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.
15. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
16. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст] / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2002. – 584 с.
17. Крюкова, Т.Л. Опросник способов совладания (адаптация методики WSCQ) [Текст] / Т.Л.Крюкова, Е.В.Куфтяк // Журнал практического психолога. – М., 2007. – № 3. – С. 93-112.

18. Лeko, Б. А. Медіація [Текст] : підручник / Б. А. Лeko, Г. В. Чуйко. – Чернівці : Книги – XXI, 2011. – 464 с.
19. Леонтьев, Д. А. Тест жизнестойкости. Методическое руководство по новой методике психологической диагностики личности с широкой областью применения [Текст] / Д. А. Леонтьев, Е. И. Рассказова. – М.: Смысл, 2006. – 86 с.
20. Научитель, О. Д. Психологія управління в поняттях, ілюстраціях, коментарях [Текст] : навч. посіб. / О. Д. Научитель, Ю. І. Гулий, А.В.Коцар. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2016. –104 с.
21. Орбан-Лембрик, Л. Е. Психологія управління [Текст] / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: Плай, 2003. – 426 с.
22. Основы психологии. Практикум [Текст] / Ред.-сост. Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2003. – С.479-480.
23. Пайнс, Э. Практикум по социальной психологии [Текст] / Э. Пайнс, К. Маслач. – СПб.: Питер, 2001. — 528 с.
24. Социальная психология [Текст] / под ред. С. Московичи. – СПб.: Питер, 2007. – 592 с.
25. Соціальна психологія медіації та альтернативного вирішення конфліктів [Текст] : навч. посіб. / М. Є. Жидко, Ю. І. Гулий, В. Я. Літвінова, І. О. Кочарян. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2015. – 108 с.
26. Стишенок, И.В. Тренинг уверенности в себе: развитие и реализация новых возможностей [Текст] / И. В. Стишенок. – СПб.: Речь, 2008. – 230 с.
27. Тернер, Дж. Социальное влияние [Текст] / Дж. Тернер. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
28. Хьюстон, М. Введение в социальную психологию. Европейский подход. учебник для студентов вузов [Текст]: пер. с англ. под ред. проф. Т. Ю. Базарова. / М. Хьюстон, В. Штребе. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 622 с.
29. Чалдини, Р. Психология влияния [Текст]: пер. с англ. / Р. Чалдини. – 4-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.

## ЗМІСТ

Розділ 1. ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ.....	3
1.1. Поняття і механізми соціального впливу.....	3
1.2. Методи соціально-психологічного впливу.....	9
Запитання для самоконтролю.....	18
Розділ 2. ПСИХОЛОГІЯ УСПІХУ.....	20
2.1. Самооцінка як основа досягнення успіху.....	20
2.2. Психологія подолання життєвих труднощів.....	23
2.3. Мотиваційні чинники, які сприяють досягненню успіху.....	29
2.4. Психологія відпочинку.....	36
Запитання для самоконтролю.....	53
Розділ 3. ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	55
3.1. Закономірності спілкування і взаємодії.....	55
3.2. Ефективна комунікація в організації .....	61
3.3. Ділове спілкування в управлінні.....	75
3.4. Медіація як метод налагодження процесу комунікації... ..	97
Запитання для самоконтролю.....	101
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	103

Навчальне видання

**Жидко Максим Євгенович,  
Калайтан Наталя Леонтіївна,  
Гулий Юрій Іванович  
та ін.**

## **ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ, УСПІХУ І ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Редактор Т. Г. Кардаш

Зв. план, 2018

Підписано до видання 02.07.2018

Ум. друк.арк 5,9. Обл.- вид.арк. 6,62. Електронний ресурс

---

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

[izdat@khai.edu](mailto:izdat@khai.edu)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001