

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ
КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0530-з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Титова Анжеліка Вікторівна
Керівник: д.психол.н., професор кафедри
психології Ткалич М.Г.
Рецензент: викладач Томченко М.А.

Запоріжжя

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Губа

« _____ » _____ 20

21 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

_____ Титовій Анжелікі Вікторівні _____

Тема роботи Психологічні чинники вдосконалення стилів керівництва в організації

керівник роботи Ткалич М.Г. д.психол.н., професор кафедри психології
затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2021 року № 1137-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: дослідити ступень розробки проблеми стилю керівництва колективом організації в психології управління; розробити програму діагностичного дослідження стилів керівництва колективом в режимі фіксації корекційних впливів; дослідити ефективність тренінгу формування мотивації досягнень керівників; скласти практичні рекомендації з вдосконалення стилів керівництва колективами.

5. Перелік графічного матеріалу: 9 таблиці, 8 рисунків.

.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 1	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 2	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 3	Ткалич М.Г., професор		
Висновки	Ткалич М.Г., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2021 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2021 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2021 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2021 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	вересень 2021 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2021 р.	Виконано
7	Передзахист	листопад 2021 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2021 р.	Виконано

Студент _____ А.В. Титова

Керівник роботи _____ М.Г. Ткалич

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Грединарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 80 сторінок, 1 додаток, 9 таблиці, 8 рисунків, 67 джерел.

Об'єктом дослідження виступають психологічні чинники управління колективом організації.

Предмет дослідження складає стиль керівництва колективом як засіб активної взаємодії керівника з підлеглими.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні проблеми стилю керівництва в психології управління та емпіричному аналізі особливостей розвитку мотивації досягнення керівників на їх стиль керівництва в умовах психокорекційної активно-розвивальної роботи з ними.

Гіпотеза дослідження: особливості стилю керівництва колективом обумовлені особистісними властивостями поведінки і спілкування керівників; в умовах соціально-психологічного тренінгу з підвищення мотивації досягнень відбувається позитивне змінення особистісних і поведінкових якостей, які, в свою чергу, позитивно впливають на стиль керівництва.

Методи та організація дослідження: організаційні методи (метод порівняння та метод зрізів); емпіричні (діагностичний метод із використанням стандартизованих опитувальників і анкет); констатуючий і формуючий експеримент; якісний та кількісний аналіз проблеми.

Наукова новизна дослідження полягає в розширенні та поглибленні знань про психологічні особливості стилів керівництва колективом організації в аспекті корекційних можливостей змінення особистісних властивостей поведінки й спілкування керівників засобами підвищення їх мотивації досягнення.

КЕРІВНИЦТВО, СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ОРГАНІЗАЦІЯ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ, МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ.

SAMMARY

A.V. Titova Psychological factors of improving leadership styles in the organization

Master's qualification work: 80 pages, 1 appendix, 9 tables, 8 figures, 67 sources.

The object of the study are the psychological factors of management of the organization.

The subject of the study is the style of team leadership as a means of active interaction of the leader with subordinates.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the problem of leadership style in the psychology of management and empirical analysis of the development of motivation to achieve leadership in their leadership style in terms of psycho-correctional active development work with them.

Research hypothesis: features of the leadership style of the team due to the personal characteristics of behavior and communication of leaders; in the conditions of social and psychological training on increase of motivation of achievements there is a positive change of personal and behavioral qualities which, in turn, positively influence leadership style.

Methods and organization of research: organizational methods (method of comparison and method of sections); empirical (diagnostic method using standardized questionnaires and questionnaires); ascertaining and forming experiment; qualitative and quantitative analysis of the problem.

The scientific novelty of the study is to expand and deepen knowledge about the psychological characteristics of leadership styles of the organization in terms of corrective opportunities to change the personal characteristics of behavior and communication of leaders by increasing their motivation to achieve.

LEADERSHIP, LEADERSHIP STYLES, PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES, ORGANIZATION, SOCIO-PSYCHOLOGICAL TRAINING, MOTIVATION, PER.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Соціально-психологічний аналіз стилю керівництва організацією.....	10
1.1. Поняття про менеджмент та його психологічні аспекти.....	10
1.2. Особливості прояву стилю керівництва колективом організації.....	16
1.3. Фактори ефективного стилю керівництва колективом організації.....	26
РОЗДІЛ 2. Емпіричне вивчення стилю керівництва колективом організації.....	33
2.1. Процедурно-методичне забезпечення емпіричного вивчення стилю керівництва організацією.....	33
2.2. Характеристики основних стилів керівництва колективом організації та особистісних характеристик керівників.....	37
2.3. Вплив особистісних характеристик керівників на їх стиль керівництва колективом організації.....	43
РОЗДІЛ 3. Соціально-психологічні напрямки удосконалення стилю керівництва організацією.....	47
3.1. Соціально-психологічний тренінг як вид психологічної допомоги керівникам.....	47
3.2. Особливості удосконалення стилю керівництва керівників.....	50
3.3. Результати експериментального дослідження удосконалення стилів керівництв.....	63
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТОК	81

ВСТУП

Актуальність дипломного дослідження. Соціально-економічні зміни у суспільстві, які торкаються різноманітних сторін соціальної структури, але найчастіше проявляються у стосунках між людьми, між керівництвом та підлеглими, між різними соціальними класами, вимагають постійного звернення до людини, як основної ланки суспільного та економічного прогресу та предмету управління з боку організацій, до яких вона належить. Перехід української держави до нового способу мислення, до ринкової економіки, в значній мірі змінив погляд людей на деякі речі, вплинув на їх відношення до життя. Кожна людина, турбуючись про своє фізичне та психічне благополуччя, протягом свого життя робить вибір, приймає рішення, відповідає за їх наслідки, спираючись головним чином на власні сили й здібності.

Для того, щоб відбулися позитивні зміни у суспільстві, необхідно змінитися його членам, а саме необхідне отримання ними нових, можливо, й незвичних навичок взаємодії між собою, напрацьовування нового способу мислення та вміння обирати напрямок занять й майбутню роботу відповідно до своїх нахилів та здібностей. Насамперед, це стосується керівника як особистості з новим типом мислення, з сучасними поглядами на життя, на взаємовідносини і стосунки між людьми - його діяльність повинна відповідати вимогам і процесу розвитку сучасного суспільства. Функціональний зміст керівника організації потребує конкретного способу реалізації основних функцій управління, який виражається у стилі керівництва - способі взаємодії з підлеглими та вирішенні виробничих задач. В умовах сучасного конкурентного ринку від особистості керівника, від рівня його кваліфікації й особливо від стилю й спрямованості його діяльності, залежать темпи, якість й доходи підприємства. Слід додати, що для малих та середніх підприємств роль особистості керівника (менеджера) є ключовою.

Психологія управління та особливостей стилю керівництва організацією містить велику кількість теоретичних та емпіричних напрацювань, які представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних психологів, а зокрема в роботах І.П.Волкова, К.Вудкока, Ф.І.Генова, Є.С.Жарікова, В.Зінгера, Л.М.Карамушки, Н.Л.Коломінського, Л.Ланг, С.Г.Москвічова, Г.Х.Попова, П.Самуельсона, Д.Френсіса, Г.В.Щекіна та ін. Однак, нові проблемні питання у функціонування тієї чи іншої організації вимагають удосконалення теоретичних узагальнень та практичних прийомів і засобів вивчення аспектів процесу управління організацією.

Теоретичний аналіз проблеми управління та стилю керівництва організацією дозволив виділити основне завдання в менеджменті - досягнення поставлених цілей, вирішення якого неможливо без вивчення мотивації досягнення особистості. Зазначимо, що аспект взаємозв'язку і взаєморозвитку управління і мотивації досягнень є досить багатоаспектним та складним. Проблема низького рівня мотивації досягнень часто виступає дуже гостро і болюче: як досягати мети, як отримувати бажане, як мати успіх. І, найперше є найголовніше, що повинно турбувати при цьому - як зберегти необхідний рівень досягнень та не дати йому знизитися.

Оскільки управлінець має справу безпосередньо з людьми, то сучасний менеджер повинен володіти широким арсеналом мотиваційних засобів і постійно їх поновлювати, враховуючи час й особистість, яка поряд з ним. Саме тому, ми обрали як засіб корекції такий активно-розвиваючий метод як соціально-психологічний тренінг. Адже, інтерпретація його як засобу розвитку мотивації досягнень, орієнтує на реалістичні задачі, тісно пов'язані з практичними потребами. Запропонований тренінг спрямований на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями, розвиток мотивації, здібності аналізувати ситуацію, поведінку й стан у ній, уміння адекватно сприймати себе та оточуючих, розробка, програвання та засвоєння необхідної, оптимальної тактики для розв'язання проблем. Необхідно також додати, що даний мотиваційний тренінг був створений нами особисто, а не став безпосереднім плагіатом уже існуючих програм (безпосередньо інших країн). Цей момент

кваліфікаційної роботи магістра певною мірою визначає своєрідність та новизну даної роботи.

Саме все це змусило нас розпочати цю досить широку тему з широким спектром проблематики. Зрозуміти суть психології управління, як ставити перед собою цілі і впевнено їх досягати, отримуючи потрібні ситуації; ефективно поєднати рівень мотивації досягнень з управлінською діяльністю керівника, яка відображається у його стилі управління; пошук нових істин і закономірностей, нових проблем і рішень у такому різнобарвному світі людських взаємовідносин. Таким чином, вищепредставлений матеріал визначає актуальність нашого дослідження.

Об'єктом дослідження виступають психологічні чинники управління колективом організації.

Предмет дослідження складає стиль керівництва колективом як засіб активної взаємодії керівника з підлеглими.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні проблеми стилю керівництва в психології управління та емпіричному аналізі особливостей розвитку мотивації досягнення керівників на їх стиль керівництва в умовах психокорекційної активно-розвивальної роботи з ними.

Гіпотеза дослідження: особливості стилю керівництва колективом обумовлені особистісними властивостями поведінки і спілкування керівників; в умовах соціально-психологічного тренінгу з підвищення мотивації досягнень відбувається позитивне змінення особистісних і поведінкових якостей, які, в свою чергу, позитивно впливають на стиль керівництва.

Для досягнення мети дослідження та перевірки гіпотези необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити ступень розробки проблеми стилю керівництва колективом організації в психології управління;
- розробити програму діагностичного дослідження стилів керівництва колективом в режимі фіксації корекційних впливів;
- дослідити ефективність тренінгу формування мотивації досягнень керівників;

- скласти практичні рекомендації з вдосконалення стилів керівництва колективами.

Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи дослідження: організаційні методи (метод порівняння та метод зрізів); емпіричні (діагностичний метод із використанням стандартизованих опитувальників і анкет); констатуючий і формуючий експеримент; якісний та кількісний аналіз проблеми за допомогою методів математичної статистики.

Наукова новизна дослідження полягає в розширенні та поглибленні знань про психологічні особливості стилів керівництва колективом організації в аспекті корекційних можливостей змінення особистісних властивостей поведінки й спілкування керівників засобами підвищення їх мотивації досягнення.

Практичне значення дослідження полягає у використанні його результатів в роботі практикуючих психологів у галузі психології управління; розроблена програма тренінгу з підвищення мотивації досягнення значно доповнює арсенал існуючих корекційних заходів з удосконалення стилів керівництва у роботі психологів.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались методологічним обґрунтуванням вихідних положень; використанням методів, адекватних меті та завданням дослідження; репрезентативністю вибірки; кількісним та якісним аналізом отриманих результатів; статистичною оцінкою експериментальних даних.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття про менеджмент та його психологічні аспекти

Потреби теорії та практики психології управління ставлять актуальну проблему формалізації процесів управління, пов'язану із визначенням його технології. Вироблення абстрактної моделі управління має евристичне і практичне значення, оскільки воно сприяє забезпеченню оптимального управління в колективах.

Світ, який нас оточує, складається з трьох компонентів - неживої і живої природи та людського суспільства. Така характеристика навколишнього середовища дає змогу дати загальну картину процесів управління в неживій природі (технічних системах), організмах (біологічних системах) та суспільстві (соціальних системах) [67, 48]. Процеси управління в технічних та біологічних системах є порівняно простими. Найбільш складні процеси управління відбуваються у людському суспільстві, оскільки вони потребують управління діяльністю людей, об'єднаних у групи, колективи, класи з їх різноманітними інтересами.

У зв'язку з надзвичайною складністю управління людьми в цій сфері виділяють три типи управління - політичне, економічне та соціальне. Управління суспільним виробництвом охоплює процеси економічного та соціального управління народним господарством, галузями, регіонами кожного рівня (управління соціально-економічними системами). Управління соціально-економічною системою може бути представлено в єдності двох підсистем: підсистеми, яка управляє, і підсистеми, якою управляють (суб'єкта і об'єкта управління) [62, 75].

Зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління здійснюється через обмін інформацією. Від суб'єкта до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд і реакцію на команди, які щойно надішли. На систему управління впливає також навколишнє середовище - через входи і виходи системи управління. На вхід системи управління подається інформація про трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші фактори виробництва. У свою чергу, кожна система управління також впливає на навколишнє середовище, подаючи на виходи системи інформацію та продукт функціонування системи (товари, послуги, фінанси тощо). Отже, для ефективного функціонування будь-якої системи управління необхідно враховувати всі чинники як внутрішнього, так й зовнішнього характеру, які на неї впливають [67, 56]. Проте тепер, опираючись на головний аспект проблеми у цьому питанні, виникає проблема уточнення понять "управління" і "менеджмент". Відмінність між цими поняттями полягає у змісті, формах та методах здійснення управлінського впливу суб'єкта на об'єкт.

Управління як наука вивчає зазначені складові в кожному випадку щодо конкретної системи відносин управління виробничо-господарською діяльністю (системи управління в рабовласницькому і феодальному суспільствах, у воєнізованій економіці, командно-адміністративній економіці). Менеджмент - це сучасна система управління, яка найбільш повно відповідає функціонуванню соціально-економічних систем в умовах ринкових відносин [26, 22]. Отже, застосування терміна "управління" правірно щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а "менеджмент" - щодо форм, змісту і методів конкретного управлінського впливу суб'єкту на об'єкт управління в умовах ринкових відносин.

Говорячи про термін "менеджмент", який походить від англійського слова manage - управління, керування, то в зарубіжній та вітчизняній літературі можна знайти безліч авторських визначень менеджменту, що пояснюється багатозначністю цього поняття, оскільки є організаційна, функціональна та особова складові менеджменту [13]. Так, часто під менеджментом розуміють

структуру управління підприємством, тобто його ієрархією і всіх менеджерів - вищої, середньої та низової ланок. Це і є організаційно-структурний блок менеджменту. Якщо під менеджментом розуміти поточний процес виконання функцій управління підприємством, то це функціональна характеристика менеджменту. Врешті, менеджмент як мистецтво управління виробничими процесами конкретною особою є його особистісною характеристикою.

Узагальнюючи різноманітні характеристики менеджменту можна дати таке його визначення: менеджмент - це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрація зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства.

Розглядаючи менеджмент як науку і як практичну діяльність, ми бачимо вплив таких кардинальних проблем як проблеми оптимального використання робочої сили з урахуванням фізичних і психологічних особливостей людини, а також робочого часу персоналу [29, 35]. У зв'язку з цим зазначені проблеми вичленовуються в окремий самостійний напрям - "менеджмент персоналу". Цей напрям розглядає проблеми психологічних методів формування колективу, групових обговорень та дискусій, профілактику конфліктів тощо.

Важливими складовими частинами менеджменту є й створення відповідних умов праці та інженерно-економічне забезпечення виробничо-господарських процесів тощо.

Складовою частиною менеджменту є також наявність цілей, які повинні досягатися наполегливою діяльністю. Цілі можуть встановлюватися самостійно або ззовні. Вони повинні бути зрозумілими, чітко сформульованими, такими, що можуть бути реально досягнуті та проконтрольовані. В іншому випадку йдеться лише про бажання або наміри.

Для досягнення поставлених цілей менеджер повинен мати у своєму розпорядженні систему позитивних та негативних санкцій, які він може застосувати до того чи іншого підлеглого йому співробітника. Санкції повинні ґрунтуватися на мотивації поведінки підлеглого. Як правило, ефект досягається при застосуванні позитивних санкцій - преміювання, моральне заохочення. В

деяких випадках ефективно впливають і негативні санкції - догана, осудження, позбавлення премії тощо.

Отже, менеджмент – складне соціальне явище, яке являє собою специфічну діяльність певної категорії людей у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і багато в чому визначає ефективність цієї діяльності [61, 233].

В діяльності менеджера органічно поєднуються економіко-організаційний, виробничо-технічний, соціальний та психологічний аспекти. Для того, щоб менеджер міг управляти людьми, йому необхідне вміння знайти підхід не тільки до певних соціальних груп у колективі і до колективу в цілому, а й до окремих людей у підпорядкованому колективі. Індивідуальний підхід до людей ефективний тоді, коли менеджер ознайомлений з основами психології людини і управління, знає власні психологічні особливості та володіє відповідними психологічними методами впливу на людей.

Закономірності перебігу психологічних процесів у колективних формах взаємодії людей, різноманітні форми впливу психологічних відносин і явищ на трудову життєдіяльність та інші процеси, що відбуваються в суспільстві і колективі, вивчаються прикладними дисциплінами: психологією праці, педагогічною, соціальною психологією тощо. Нині сформувалась комплексна психологічна дисципліна - психологія управління.

Психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та зміцнення між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника [43].

У складі психологічних наукових шкіл історично склалися основні напрями досліджень таких психологічних аспектів управління: 1) психологічні аспекти праці керівника з управління спільною діяльністю людей, а також психологічні особливості цієї діяльності; 2) соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління, зокрема закономірностей

формування позитивного соціально-психологічного клімату і можливостей використання психологічних факторів для вирішення управлінських (психологічних) проблем; 3) психологічні риси особистості керівника, вимоги до керівника, зумовлені змістом управлінської діяльності, взаємодії керівника з підлеглими; 4) мотивація праці колективу, ціннісні орієнтації працівників і розробка тактики і стратегії керівництва спільною діяльністю; 5) соціально-психологічні резерви колективу і методи використання їх для підвищення ефективності й якості праці [36].

Психологічний аспект діяльності менеджера найбільш яскраво проявляється у процесі особистих контактів з підлеглими, видачі розпоряджень, мотивації і стимулювання праці та контролю дій співробітників.

Велика роль відводиться усному розпорядженню підлеглому. Необхідно конкретно і зрозуміло формулювати завдання та давати вказівки. Кожне розпорядження керівника характеризується трьома параметрами: тим, що він хоче сказати підлеглому; тим, що він в дійсності сказав йому; тим, як підлеглий зрозумів почуте та сприйняв його до виконання. Відхилення між розумінням сказаного та почутого залежить, насамперед, від того, як керівник ставиться до підлеглому, а підлеглий до керівника. Цей суб'єктивний фактор непомітно втручається в зв'язок між сказаним керівником словом та його розумінням, що виникає у слухача. Тому, тут визначальну роль відіграє психологія комунікацій та аналіз транзакцій, що ретельно описана в роботі Лутошкіна О.М. [29].

Необхідно також врахувати силу слова як фактора управління вищою нервовою діяльністю людини. Розпорядче слово є знаряддям влади та впливу, тому потребує обережності у застосуванні. При цьому слід враховувати, що письмове чи усне слово є, по-перше, знаком образу, предмету, який відображається, або певного явища, і, по-друге, воно є певним поняттям, тобто умовним сигналом, у якому відображена логіка дій керівника. Слово пов'язане з образом, який включає та виключає програми наших дій та поведінки, регулює психіку, створюючи так звану другу сигнальну систему людини - словесну, тобто систему наших реагувань на слова, тоді як перша сигнальна система - це наша реакція на безпосередні подразники, що йдуть до мозку через

органи чуття - звуки, світло тощо. Щоб досягти потрібного ефекту, керівник повинен добирати відповідні слова та манеру усного розпорядження, враховуючи ситуацію та психологічні особливості підлеглого [20, 77].

Психологічний підхід необхідний також при здійсненні стимулювання і мотивації працівників до продуктивної праці. Люди по-різному реагують на різні стимули, і навіть у одних і тих же людей реакція не завжди однакова. Людина звикає до стимулів і перестає на них реагувати, тому керівник повинен володіти арсеналом стимулів і постійно поновлювати їх. Слід зазначити, що працівник гірше відчуває мотивацію, яка діє на нього ззовні, оскільки часто розглядає її як засіб, за допомогою якого ним маніпулюють. Отже, необхідно намагатися перенести мотиваційні акценти з впливу на працівника ззовні на напрям формування його самостійної позиції, яка стає джерелом внутрішньої мотивації.

Менеджер займається не лише груповим управлінням, тобто управляє не лише групою чи колективом, але й окремими людьми. І, безперечно, що успіх індивідуального управління залежить більшою мірою від знання своїх психологічних особливостей та підлеглого, інакше кажучи об'єкта впливу. Проте одразу може виникнути заперечення: навіщо мені знати особливості підлеглого, якщо його справа лише виконувати. Виходячи з цього постулату, виникає проблема ототожнення управління та маніпуляції. Словник С.Ю.Головіна говорить нам, що управління - "це процес впливу суб'єкта на ту чи іншу систему, забезпечуючи її цілеспрямований розвиток, збереження або видозмінення структури, підтримка або зміна режиму діяльності, реалізацію програм і цілей" [50]. Зазначимо, що це вплив, який забезпечує цілеспрямований розвиток.

О.Ф.Бондаренко вказує, що маніпуляція – це "термін, що позначає приховане управління діями і поведінкою інших людей через експлуатацію їх "слабких місць", тобто невідрефлексованих і зайвих комплексів" [4, 89]. З цього визначення видно, що маніпуляція - це, по-перше, приховане управління, а, по-друге, це управління зводиться лише до простої експлуатації певних комплексів людини. Саме з цього можна зробити висновок, що вплив, який забезпечує

цілеспрямований розвиток - це є управління. Маніпуляція повинна і може бути позбавлена за допомогою підвищення мотивації. Але для цього необхідні знання психологічних особливостей як суб'єкта, так й об'єкта управління: знаючи особливості працівника, можна ефективніше їх "використовувати" для досягнення оптимального результату. Адже, "менеджмент - як узагальнене від менеджерів - це відповідна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління" [41,68].

Якщо мова йде про менеджмент, то представляється постать "менеджера" - людини, суб'єкта управління, що діє в певній організації. Менеджер обов'язково займає постійну посаду у відповідній організації, і в його підпорядкуванні знаходяться люди. При роботі в умовах ринкових відносин структура управління організаціями повинна бути зорієнтована на використання методів, форм і засобів менеджменту.

1.2. Особливості прояву стилю керівництва колективом організації

В будь-якій групі виділяється керівник, лідер. Він може бути призначений офіційно, а може й не займати офіційного положення, але фактично керувати колективом в силу своїх організаторських вмінь. Якщо керівник призначається офіційно, ззовні, то лідер висувається "знизу". Лідер не тільки спрямовує й веде своїх послідовників, але й хоче вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, але й хочуть йти за ним. Лідеру властиві такі психологічні якості: впевненість в собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як ретельне знання своєї справи, сильна воля, вміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності [53, 224].

Таким чином, лідером групи може стати тільки така людина, яка здатна привести групу до вирішення тих чи інших групових ситуацій, проблем, задач, вона несе в собі та розділяє такі цінності, які властиві групі. Лідер – це дзеркало групи. Яка група – такий й лідер.

Лідер з організаторськими здібностями у змозі швидко і правильно оцінити ситуацію, виділити задачі, які потребують першопочаткової реалізації, відрізнити необхідне від зайвого. Основна риса здібного організатора полягає у вмінні швидко знаходити ефективні шляхи і засоби рішення задач. Талант керівництва людьми базується на комплексі соціально-психологічних якостей і властивостей. Велику роль відіграє довіра й повага мас до свого лідера. Довіра до лідера - це визнання його переваг, необхідності, правильності та результативності його дій. Це специфічне внутрішнє узгодження з носіями авторитета, готовність діяти у відповідності з його установками.

Структура механізмів впливу лідерів на масу залежить від властивостей послідовників. Лідер знаходиться у тісній залежності від колективу. Група, яка має образ лідера - модель, потребує від реального лідера, з одного боку, відповідності їй, а з другого - від лідера вимагається здібність виражати інтереси групи. У відповідності із властивостями послідовників лідером вибудовуються структури впливу на них. Такі структури повинні забезпечувати, по-перше, ініціювання активності, координацію дій групи й забезпечення її зовнішніх зв'язків та престижу. По-друге, для цього потрібно відрегулювати міжособистісні відносини в групі, забезпечити особистісну підтримку членам групи. Рішення таких задач здійснюється засобом функцій: а) інформаційно-аналітичної; б) вироблення програм; в) прийняття рішень; г) організації виконання рішень [64].

Від лідера залежить вмілий аналіз реальної дійсності, формується лінія поведінки, програма дій і, відповідно приймаються рішення. Після цього розпочинається мобілізація сил і засобів. Лідер добивається підтримки всієї групи або її більшості для організації виконання прийнятих рішень, що передбачає: 1) підбір і розстановку виконавців; 2) доведення до них рішень; 3) уточнення і адаптація рішень стосовно місця виконання; 4) створення зовнішніх і внутрішніх умов виконання; 5) координацію діяльності виконавців; 6) підведення висновків й аналіз результатів [53, 285].

Мобілізація розпочинається з формування команди лідера. Керівник з досвідом, який тверезо дивиться на речі, розуміє, що який би не був високий

його рівень підготовки й досвід, він не може покластися лише на себе та залучає до управлінської діяльності сумлінних й ініціативних працівників. Часто саме за оточенням можна судити про рівень таланту лідера. Взаємини підлеглих з керівником, психологічний клімат в колективі, результати роботи колектива залежать від стиля управління, який реалізується керівником.

Досить поширеним є уявлення про типи лідерства та про розрізнення лідерів по стилю керівництва на авторитарний та демократичний. Але звернемося до словника за редакцією Ю.С. Головіна [50]. Стиль лідерства (від грец. *stylos* - буквально стержень для письма і англ. - *leader* - ведучий, керівник) - типова для лідера та керівника система прийомів впливу на підлеглих. В психології управління виділяють такі стилі керівництва [53]:

1. Авторитарний (директивний або диктаторський): для цього стиля властиве жорстке одноособове прийняття керівником своїх рішень (“мінімум демократії”), жорсткий постійний контроль за виконанням рішень з погрозами покарання (“максимум контролю”), відсутність інтересу до працівника як особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує досить високі результати роботи (але не за психологічними критеріями), але недоліків можна виділити більше ніж переваг: 1) висока ймовірність помилкових дій; 2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, пасивність співробітників; 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм статусом у групі; 4) несприятливий психологічний клімат (інтриги, плітки тощо) обумовлюють підвищене стресове навантаження та шкідливо впливає на психічне та фізичне здоров'я. В цілому, цей стиль управління доцільний й виправдовує себе тільки в критичних ситуаціях (аварії, бойові дії тощо).

Авторитарний стиль має різні форми: а) патріархальний - усі зобов'язані підкорятися керівникові, підлеглих він вважає недорослими до розуміння рішень. Це його “діти” про яких він піклується; б) харизматичний (“харизма” - милість Бога) - за лідером визначаються видатні якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих та не зобов'язаний про них піклуватися; в) автократичний - більш притаманний соціальним інститутам (держава, підприємство) чи окремим особам. Керівництво здійснюється через

підпорядковані інстанції, які проводять рішення автократа опосередковано, але залишаються підпорядковані йому; г) бюрократичний - свалілля вищої влади виключено, домінує персоніфікація, керівники всіх рангів займають свої місця в структурі інстанцій і мають право на дотримання даних їм повноважень.

2. Демократичний (колективний): рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування вмінь й ініціатив співробітників (“максимум демократії”), виконання прийнятих рішень контролюється й керівником, й самими співробітниками (“максимум контролю”), керівник проявляє інтерес та доброзичливе ставлення до особистості співробітників, до їх інтересів, потреб, особливостей. У вирішенні проблем беруть участь всі члени організації. Розподіл на вищестоящих та інших співробітників менш суворий, керівництво здійснюється у співробітництві, а підлеглі мають повноваження для прийняття власних рішень.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, так як забезпечує високу ймовірність правильних рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою й членством у колективі. Однак реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностей керівника.

3. Ліберально-анархічний (нейтральний) характеризується з одного боку, “максимумом демократії”, а з другого боку “мінімумом контролю”, в результаті чого спостерігаються низькі показники роботи, незадоволеність людей своєю працею, керівником; психологічний клімат в групі несприятливий, так як немає співробітництва, стимулювання сумлінної праці; можливі відкриті та приховані конфлікти.

4. Непослідовний (алогічний) стиль керівництва проявляється у непередбачуваному переходові керівником від одного стиля до іншого, що обумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем.

Стиль управління ефективного керівника відрізняється гнучкістю, індивідуальним та ситуативним підходом.

5. Ситуативний стиль управління гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колектива.

Виділяють такі варіанти опису стилю лідерства: директивний, колегіальний, ліберальний та інші. У соціальній психології показано, що стиль лідерства є підґрунтям та наслідком рівня групового розвитку. Він залежить також від змісту спільної діяльності, яка є основою міжособистісних відносин у групі. Типовим для груп високого рівня розвитку є притаманний колективіський стиль, який передбачає відповідальність керівника перед колективом, повновладдя та самодіяльність трудового колективу, адекватне покладання відповідальності, максимальна демократичність у взаємовідносинах між керівником та підлеглими [48, 33]. У корпораціях прийнятий авторитарний стиль лідерства - бюрократичний централізм, який характеризується максимумом централізації та соціальними цінностями, що обумовлюють стосунки між членами групи. Отже, не існує поганих стилів, а суть в тому, що лідер бере на себе та в якій мірі підлегли можуть впливати на його рішення.

Стиль діяльності пов'язаний із самобутністю та цілісністю особистості керівника, тому справжній, істинний стиль зміцнює авторитет, а псевдостиль, який базується на маніпуляціях призводить до того, що зусилля витрачаються в основному на боротьбу із загрозою втратити авторитет. На практиці великого значення набуває вміння гнучко реагувати на ситуації, змінюючи поведінку, підлаштовуючи її до певної ситуації.

Однак, кількість ситуацій, в яких виявляється необхідність висування лідера, ставить перед дослідниками питання про необхідність доповнення загальноприйнятої класифікації типів лідерства новими підходами. Так, наприклад, дослідження лідерства у студентських групах, які здійснила Н.В.Хазратова [58] показали, що є підстави говорити про якісно специфічні задачі, функції та взаємовідносини лідера з членами групи, які виникають у специфічних проявах лідерства (навчання, суспільна робота, дозвілля). Більш того вдалося встановити, що майже кожен раз специфіка діяльності визначає свого ситуативного лідера. Так, із п'ятнадцяти досліджуваних груп у дев'яти з них лідерами у трьох названих вище сферах виявилися різні особи. А

експериментальні дослідження типології лідерства, здійснені під керівництвом О.М. Лутошкіна [29] у спортивних колективах показують, що типологія лідерства потребує значного доповнення з врахуванням тієї багатофункціональної задачі чи умови, з якими стикаються організатори груп, що висуваються стихійно у процесі міжособистого спілкування з іншими членами групи.

Модель типології лідерства з точки зору дослідників повинна бути побудована на трьох основах, пов'язаних із визначенням: а) змісту; б) стилю; в) характеру діяльності лідера. У такому випадку можна говорити про три наступні диференціації лідерства: 1) по змісту діяльності: а) лідер-генератор, що пропонує програму поведінки; б) лідер-організатор, що організовує вже задану програму; в) лідер, який одночасно є генератором ідей та організатором; 2) по стилю керівництва: а) авторитарний; б) демократичний; в) поєднує у собі риси двох попередніх; 3) по характеру діяльності: а) універсальний (постійно проявляє якості лідера); б) ситуативний (проявляє якості лідера лише у деяких ситуаціях). Це у свою чергу дозволяє у гіпотетичному порядку виділити існування наступних типів лідерів: лідер-програміст - авторитарний, універсальний; лідер-програміст - авторитарний, ситуативний; лідер-програміст - демократичний, універсальний; лідер - програміст - демократичний, ситуативний; лідер-організатор - авторитарний, універсальний; лідер-організатор - авторитарний, ситуативний; лідер-організатор - демократичний, універсальний; лідер-організатор - демократичний, ситуативний [27].

В залежності від спрямованості керівника на інтереси справи або на турботу про взаємини з людьми можна виділити такі типи керівників: “ліберал” - як максимум уваги до людей і мінімум уваги до роботи; “організатор” - висока орієнтація на ефективну роботу у поєднанні з довірою й повагою до людей; “маніпулятор” - помірна увага до роботи і до людей; “песиміст” - незначна увага до виробництва і до людей; “диктатор” - максимум уваги до роботи, незначна увага до людей [34].

Окрім спрямованості на інтереси справи або інтереси людей зустрічаються керівники (“кар’єрист”) з підвищеною спрямованістю на свої власні інтереси (заради досягнення своїх цілей, кар’єри), а також керівники (“бюрократ”) із спрямованістю на офіційну субординацію, офіційні інструкції.

В залежності від особливостей мислительно інтелектуальної діяльності виділяють такі типи керівників: 1) консервативно-інтуїтивний; 2) консервативно-аналитичний; 3) новаторсько-інтуїтивний; 4) новаторсько-аналитичний [53].

Аналіз психологічної літератури [33; 48; 51; 65] з психології управління показує, що найефективнішим стилем управління є партисипативний стиль, якому властиві такі риси: 1) регулярні наради керівника з підлеглими; 2) відкритість у відносинах між керівником і підлеглими; 3) залученість підлеглих у розробку й прийняття організаційних рішень; 4) делегування керівником підлеглим низки доручень й прав; 5) участь працівників у плануванні і у здійсненні організаційних змін; 6) створення особливих групових структур, які наділені правом самостійного прийняття рішень; 7) надання працівнику можливості автономно розробляти проблеми, нові ідеї.

Додамо, що партисипативний стиль проявляється, якщо керівник впевнений в собі, має високий освітній і творчий рівень, вміє цінити та використовувати творчі пропозиції підлеглих. До того ж, підлеглі мають високий рівень знань, вмінь, потребу у незалежності і творчості, особистісному рості та інтересу до роботи. Задача, яка стоїть перед людьми в цій ситуації, передбачає велику кількість рішень, вимагає теоретичного аналізу й високого професіоналізму виконання.

Ймовірна модель ефективності керівництва обумовлена рівнем контролю керівника над ситуацією, в якій він діє. Ситуація залежить від параметрів [9, 34]: 1) рівень сприятливості відносин керівника з підлеглими; 2) величина влади керівника; 3) структура групової задачі. Сукупна кількісна оцінка перерахованих параметрів дозволяє говорити про величину здійснюваного керівником ситуаційного контролю, тобто рівні володіння ним ситуацією функціонування групи. Відповідно виділяють два типи стиля управління

керівника: 1) авторитарно-директивний (орієнтований на задачу); 2) демократично-колегіальний (орієнтований на відносини). Як показали дослідження, то керівник директивного типу найбільш ефективний в ситуаціях з високим та низьким контролем. Керівник з демократично-колегіальним стилем найбільш ефективний в ситуаціях з помірним контролем.

В залежності від особливостей поведінки керівника в конфліктних, складних ситуаціях можна виділити такі п'ять типів: 1) домінування, ствердження своєї позиції будь-якою ціною; 2) поступливість, підкорення, зглажування конфлікту; 3) компроміс, позиційний торг; 4) співробітництво, створення взаємної спрямованості на розумне й справедливе рішення конфлікту із урахуванням обґрунтованих інтересів обох сторін; 5) позабігання конфлікту, відхід з ситуації. Зрозуміло, що найбільш ефективним стилем управління виступає стиль "співробітництва". Несприятливими є "позабігання", "домінування", "поступливість", а стиль "компроміс" дозволяє досягти лише тимчасового рішення конфлікту [20, 212].

Критерієм ефективності керівництва є рівень авторитету керівника. Виділяють три форми авторитета керівника: 1) формальний авторитет, який обумовлений набором прав й обов'язків, що дозволяють керівнику займати посаду; 2) психологічний авторитет, який складається з: а) морального (залежить від моральних якостей керівника); та б) функціонального (визначається компетентністю, діловими якостями керівника, його ставленням до своєї професійної діяльності) [12,69].

Як видно, поняття лідера та керівника часто стоять поруч, а в деяких випадках замінюють один одного. Риси, які б характеризували лідера в певній мірі можна віднести й до характеристики керівника. Але всеж таки ототожнювати ці поняття не слід. Зрозуміло, що змістовніше інших своєрідність згаданих понять розкрив О.Л. Свенцицький [48], який звернув увагу на певні відмінності між ними:

- лідерство в основному пов'язане із регулюванням внутрішньогрупових міжособистісних стосунків, що носять неофіційний характер, в той час як керівництво є засобом регулювання стосунків в рамках соціальної організації;

- лідерство виступає головним чином як феномен мікросередовища, а керівництво породжується та функціонує у відповідності з потребами, задачами та особливостями пануючої у макросередовищі системи соціальних відносин;

- лідерство виникає та функціонує стихійно, а керівництво являє собою процес цілеспрямованої і контролюючої діяльності соціальної організації;

- на відміну від лідерства, керівництво носить більш стабільний характер, оскільки не залежить в такій мірі, як лідерство від можливих змін групових настроїв;

- процес керівництва характеризується застосуванням більш визначеної системи санкцій, на відміну від процесу лідерства;

- діяльність лідера проходить переважно в рамках мікросередовища малої групи, сфера діяльності керівника значно ширша і охоплює різні рівні соціальної системи, на яких він представляє малу групу.

Близьке до вищевказаного трактування понять керівництва і лідерства пропонує Ф.І.Хміль [61]. Згідно його точки зору керівництво виступає як процес правової організації і управління діяльності членів колективу, який здійснюється керівником як посередником соціального контролю та влади. Лідерство - це процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням, діяльністю членів малої групи, який здійснюється лідером як суб'єктом спонтанно сформованих в міжособистісних стосунках норм та очікувань. Підсумовуючи розуміння обговорюваних феноменів у вітчизняній літературі, Г.В.Щекін [65] підкреслює, що лідерство є суто психологічна характеристика поведінки певних членів групи, в той час як керівництво переважно соціальна характеристика відносин у групі, насамперед, в плані розподілу ролей - керівника та підлеглого.

Разом з тим, вищевказані автори вказують на відносність відмінностей лідерства та керівництва, констатуючи наявність діалектичного взаємозв'язку та взаємопроникнення цих феноменів. Так, керівник може одночасно виступати в ролі лідера, в свою чергу, лідерство при певних умовах може перерости у керівництво. Слід відмітити певну єдність задач, які вирішуються керівником і

лідером, що зближує зміст їх функцій і надає їх діяльності рис ідентичності. Крім того, момент подібності визначається у тому, що в кожному з них охоплюється вертикальний зріз відповідних (офіційних та неофіційних) стосунків у групі.

Розуміння вітчизняними дослідниками керівництва та лідерства є результатом певного методологічного підходу до аналізу соціально-психологічних явищ, який передбачає вивчення не в рамках мікросоціуму, а у системі широких суспільних детермінант [47]. Зрозуміло, що лише такий підхід може забезпечити правильне розкриття сутності тих чи інших соціально-психологічних явищ. Але, одночасно можливий й зрізаний локальний аналіз останніх, обмежений переважно врахуванням їх безпосередніх емпіричних поглядів у межах малої соціальної групи. Звичайно, подібного виду аналіз ні в якій мірі не може претендувати на самостійну роль в поясненні фіксуєчої реальності, однак примінення його в якості доповнюючого, в окремих аспектах уточнюючого результату основного методологічного аналізу може бути виправданим: у цьому випадку мікрорівень проблеми, що досліджується немов би включений в його макрорівень. Саме в плані мікроаналізу обговорюваної проблеми слід розглянути у західній соціальній психології уявлення про лідерство та керівництво. Ці уявлення у багатьох випадках знайшли відображення у відповідних дефініціях, ґрунтовний огляд яких опублікований американським дослідником Р. Стогділом [44].

Насамперед, перед розглядом його окремих положень, помітимо одну істотну лінгвістичну важкість, яка виникає при опрацюванні англомовних робіт: в них феномени лідерства та керівництва описуються загальним терміном “лідерство”. Тому з’язувати, що конкретно розуміють автори, котрі пишуть англійською мовою під поняттям “лідерство” - чи дійсно явище лідерство, чи навпаки мова йде про керівництво - зовсім не просто. Все ж таки П. Самуельсон, опрацьовуючи роботи Р.Стогділа, вважає, що виходячи з контексту поданих визначень, частина з них має безпосереднє відношення саме до феномену лідерства. Так, виділяється група близьких за змістом дефініцій, в яких лідерство трактується як наслідок, результат внутрішньогрупової

взаємодії, і, по-друге, феноменальний аспект рольової диференціації у групі, тобто в обох випадках підкреслюється його динамічно-процесуальний характер. В низці інших, викладених Р. Стогділом дефініціях, лідерство трактується в аспекті міжособового впливу або як відношення влади, тобто як можливий потенціальний вплив лідера на інших членів групи - послідовників, або як актуальний вплив, здійснений особами для досягнення цілей групи. Зазначимо, що ця точка зору на даний феномен як на один із процесів міжособистісного впливу поділяється й багатьма вітчизняними авторами. Інколи, у англійській літературі зустрічається термін “організаційне лідерство”, котрим позначається феномен керівництва в різноманітних організаційних системах. Так як за посередництвом лідера упорядковується система неформальних відносин, а керівництво виступає в якості фактору організації офіційної структури. Тому, найоптимальнішим варіантом їх функціонування є їх поєднання.

1.3. Фактори ефективного стилю керівництва колективом організації

Розглядаючи лідерство як відношення домінування та підлеглості, впливу та наслідування у системі міжособистісних стосунків у групі, варто визначити поняття ефективного керівництва. Керівництво відноситься до ряду важливих факторів соціально-психологічного спілкування і може одночасно розглядатися як специфічний спосіб соціального контролю, організації мобілізації групової, колективної, масової діяльності у всій багатогранній системі соціальних відносин. Питання керівництва та управління все більш привертають увагу науковців. Інтерес до цих питань, звичайно, не є випадковим. Він пояснюється як необхідністю подальшого усвідомлення існуючої практики контролю і регулювання соціальних процесів, потребою у більш тонких і надійних засобах соціального прогнозування, коректування соціальних змін, так й збільшенням можливостей та ролі науки в організації праці. Істотним фактором, що стимулює інтерес до питань керівництва виступає усвідомлення значущості

моменту прийняття управнських рішень, в яких залежить ефективність діяльності не лише окремого керівника, але й цілих соціальних інститутів та організацій. Крім того, актуальність проблеми ефективного керівництва визначається “як значимістю керівництва і підпорядкування у системі міжособистісних відносин, так й тією роллю, яку відіграє керівник в ряді факторів, що визначають ефективність діяльності будь-якої організації” [62, 99].

Основними факторами в менеджменті виступають:

- фактор вмілого використання колегіальності в управлінні, яка передбачає вироблення колегіального або колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень;
- фактор наукової обґрунтованості управління, тобто всі управлінські дії повинні здійснюватися на базі застосування наукових методів й підходів;
- фактор плановості, тобто встановлення основних напрямків, задач, планів розвитку організації у перспективі;
- фактор об’єднання прав, обов’язків та відповідальності, тобто кожен в організації наділяється конкретними справами, несе відповідальність за виконання завдань;
- фактор мотивації, тобто чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохотень і покарань, тим ефективніше буде програма мотивацій й спонукань людей до діяльності у досягненні цілей організації і особистості [62, 100].

В ряді проблем керівництва та управління менш всього дослідженими залишаються ті з них, що пов’язані з визначенням місця і ролі людського, психологічного фактора у загальній системі організації та управління соціальними процесами. За цим досить часто стоїть недооцінка соціально-психологічних проблем, зведення питань керівництва до економічних чи технічних задач. Одночасно роль психологічного фактора у всій системі соціальних відносин керівництва та управління виключно велика. Немає таких економічних чи технічних питань керівництва, які б не потребували врахування психологічного фактора, мобілізації ролі, свідомості, енергії людини.

Управління людськими ресурсами організації включає комплекс взаємопов'язаних видів діяльності:

- визначення потреби у робочих, інженерах, менеджерах різноманітної кваліфікації, виходячи із стратегії діяльності організації;
- аналіз ринку праці та управління занятістю;
- відбір і адаптація персоналу;
- планування кар'єри співробітників організації, їх професійного та адміністративного зростання;
- забезпечення раціональних умов праці, в тому числі й сприятливої для кожної людини соціально-психологічної атмосфери;
- організація виробничих процесів, аналіз витрат і результатів праці, встановлення оптимальних відносин між кількістю одиниць оснащення та чисельністю персоналу різних груп;
- управління показниками виробництва;
- розробка систем мотивації ефективної діяльності;
- обґрунтування структури доходів, рівня їх диференціації, проектування систем оплати праці;
- організація раціоналізаторської діяльності;
- участь у проведенні тарифних переговорів між представниками працедавців та працеотримувачів;
- розробка та здійснення соціальної політики організації;
- профілактика і ліквідація конфліктів [62, 77].

Обсяг робіт по кожному з цих показників залежить від розмірів організації, характеристик продукції, яка виробляється, ситуації на ринку праці, кваліфікації персоналу, рівня автоматизації виробництва, соціально-психологічної обстановки на виробництві та за його межами.

В умовах сучасного конкурентного ринку від особистості менеджера, від рівня його кваліфікації і особливо від стилю й спрямованості його діяльності залежать темпи, якість та прибутковість організації. Для малих та середніх

підприємств особистість менеджера є ключовою. Основні напрямки та функції менеджера можна звести до:

Виробничо-адміністративна функція.

а) виробнича функція менеджера спрямована на рішення виробничих завдань засобом здійснення спеціальних організаційних заходів із забезпечення всім необхідним техніко-технологічного процесу виробництва та трудової діяльності персоналу. Реалізуючи дану функцію, менеджер приймає на себе виконання ролі “постачальника”;

б) адміністративна функція менеджера спрямована на рішення виробничих завдань засобом планування, нормування, координації, інформування, стимулювання й контролю діяльності підлеглих. В даному випадку менеджер виступає як “адміністратор”.

Виховно-педагогічна функція.

а) виховна функція менеджера – це управління поведінкою і моральним розвитком персоналу, у відповідності з цілями та місією організації. В цьому випадку менеджер відіграє роль “вихователя”.

б) педагогічна функція менеджера – це управління пізнавальним та професійним розвитком професіонала. Частіше всього вона реалізується менеджером через професійне навчання персоналу, де він виконує роль “педагога”.

3. Соціально-психологічна функція. В межах даної функції менеджер виступає як неформальний лідер і реалізує функцію управління взаємовідносинами в колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату. В даному випадку менеджер прагне виконувати роль “неформального лідера” [39, 233-234].

Психологічний фактор може розглядатися як з боку об’єкта, так і з боку суб’єкта управління. З одного боку, керівник має справу з людьми, які володіють різними психологічними властивостями - різною готовністю та настроєністю на ту чи іншу діяльність. З іншого боку, ефективність будь-якої соціальної організації залежить від діяльності самого керівника, від його

соціально-психологічних особливостей, від характеристики його власних навичок, прийомів, стилю роботи, способів обходження з людьми тощо.

Найбільш розповсюдженим у вітчизняній психології є підхід, що пов'язаний з характеристикою індивідуальних властивостей та якостей керівника [16]. В зарубіжній, особливо американській, соціально-психологічній літературі ставиться акцент на вивченні функцій й ролі неофіційного організатора (лідера) малої групи. Даний напрямок досліджень продиктований установкою, згідно якої мала група з її міжофіційними та офіційними відносинами симпатії та антипатії визначає програму діяльності як самого лідера, так і всієї системи соціальних зв'язків. Це, звичайно, не означає, що функції і роль керівника малої групи, відносини симпатії та антипатії в первинному колективі не можуть бути предметом вивчення в рамках проблем психології управління. Психологія управління включає в себе й інші питання, що стосуються лідерства і керівництва.

Психологічна система “керівник-підлеглий” формує не тільки знання, навички й вміння, але й духовний світ підлеглого, наближає його до досягнень культури. Сформувати особистість підлеглого можливо лише в атмосфері творчого пошуку, в процесі розвитку діяльності. Професійне творчество керівника виражається у відкритті нових способів індивідуального впливу на підлеглого, у знаходженні нових варіантів рішення задач, в аналізі власної діяльності, який розкриває нові можливості для оптимізації роботи.

Серед психологічних факторів впливу на підлеглого можна віднести психологічну установку як важливу ланку, що утворюється в системі взаємодії керівника і підлеглого і виражає внутрішній стан готовності діяти певним чином, бути готовим вирішувати смислові задачі й вибирати ті, які приводять до результативних дій. Формування установок готовності підліглого до діяльності тісно пов'язано із соціальними очікуваннями - психічним станом настроєності на діяльність, на зацікавленість в ній. У відповідності з соціальними очікуваннями підліглі реагують на все, що стосується їх інтересів, усвідомлених або неусвідомлюваних потягів, життєвих цінностей.

Тісний контакт з підлеглими – необхідна умова спілкування і передачі інформації, активізації свідомості й закріплення у них певних знань, умінь та навичок. Продуктивність спілкування тісно пов'язана з проявами феномену посилення, коли в колективному спілкуванні проявляється елемент змагання й своєрідне збудження, яке викликано емоціями, енергією людей, що збільшують результативність їх діяльності. На фоні цього ефекту посилюється співпереживання людей, вони швидше й міцніше захоплюються ідеями та проявляють вищі людські почуття – моральні, інтелектуальні та естетичні. “Зараження” в колективному спілкуванні мимовільно формує установку в переорієнтації особистості в потрібному напрямку та створює передумови для активності спілкування, передачі емоційного настрою. Такі форми спілкування як навіювання та переконання базуються на словесному впливові. Навіювання спрямоване на некритичне, безсвідоме сприйняття інформації. Переконання ґрунтується на входженні в свідомість підлеглого логіки механізму продуктивних дій і поведінки. Рішення виробничих задач та забезпечення стійкого, плідного спілкування керівника з підлеглими базуються на трьох важливих умовах - новизні інформації (певні ідеї, проблеми, смислові завдання і задачі, дії, які вирішуються в роботі), на доцільності використовуваних знань (аргументація висунутих положень, яка базується на результатах наукового дослідження або узагальнення передового досвіду) та експресивності в спілкуванні (це здатність яскраво виражати думки і почуття, своє ставлення до отриманої інформації) [27].

Важливим психологічним фактором ефективного управління організацією виступає психологічна проблема готовності до управління керівників. Л.М. Карамушка визначає психологічну готовність керівників до управління (на матеріалі керівників закладів освіти) як комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують ефективність управління. За своєю структурою вона являє собою складне, багатоаспектне особистісне утворення, яке включає функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені компоненти: а) мотиваційний - сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управлінської діяльності; б) когнітивний -

сукупність знань, необхідних для управлінської діяльності; в) операційний - сукупність умінь та навичок практичного вирішення управлінських завдань; г) особистісний - сукупність важливих для управлінської діяльності особистісних якостей [21]. Також автор зазначає, що за своєю сутністю та структурою психологічна готовність особистості до управління включає складові компоненти, які тісно пов'язані з основними структурними елементами управлінського процесу, тобто вона є до певної міри “відзеркалюванням” цього процесу та “трансформацією” його в основні показники психічної активності керівника (мотиви, знання, вміння, навички і особистісні якості).

У завершення аналізу факторів, які впливають на становлення стиля керівництва зупинимося на здібностях керівника як певних психологічних особливостях особистості, які є умовою досягнень високих результатів у роботі з підлеглими. Серед здібностей керівника виділяють: 1) комінукативні здібності - займають провідне місце в системі здібностей керівника і відрізняються складною структурою, що складається з перцептивних процесів, які характеризуються високим рівнем спостережливості; 2) проєктивні здібності дозволяють керівнику правильно будувати плани роботи (вести розрахунки, будувати графіки виробничих процесів, створювати нові оригінальні проєкти тощо); 3) конструкторські здібності відкривають можливість керівнику підходити до процесу виробництва з точки зору раціональної доцільності кожного руху думки і дії, які включені в його зміст; 4) організаторські здібності виражаються у впорядкованості, налагодженості, приведенні в цілісність виробничого процесу.

Ефективність управління залежить від такту керівника. Такт це поведінка керівника, яка будується на основі правильно сприйнятих соціальних очікувань по відношенню до нього як вихователя. Психологічними основами такта слід вважати соціальні установки керівника - як готовність певним чином сприймати, оцінювати факти в процесі роботи з підлеглими і діяти по відношенню до них, оптимізувати цей процес; та сукупність стереотипів - стійких уявлень про норми взаємодії керівника і підліглих, яка дозволяє йому швидко реагувати в конкретній ситуації і приймати правильні рішення. Такт

керівника - це він сам в діяльності, його оцінка своїх і чужих вчинків, бачення їх причин. А удосконалення такту - це формування і розвиток в собі таких рис характеру як витримка, самоволодіння, чутливість до іншого, терпимість і глибоке знання своєї професії.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Процедурно-методичне забезпечення емпіричного вивчення стилю керівництва організацією

Виходячи з мети і завдань дипломного дослідження, а також перевірки гіпотетичного положення нами була складена програма фіксації, аналізу й оцінки стилю керівництва організацією в умовах корекційного впливу.

Вибірку нашого дослідження склали управлінці малого приватного підприємства «Грандт» (n=47 осіб). З них експериментальну групу склали - 22 особи та контрольну групу - 25 осіб. Також експертами виступили співробітники відповідних підрозділів підприємства залучених керівників (n=62).

Дослідження складалося з 3-х етапів:

1 етап - констатуючий етап, в якому визначався рівень й основний зміст проблем організації та стиль керівництва організацією управлінців; 2 етап - формуючий етап, який включав проведення тренінгу мотивації досягнення; 3 етап - повторної констатації післяформуючих впливів.

Констатуючий етап включав проведення нами діагностичних методик, за допомогою яких визначався стиль керівництва колективом організації управлінців та їх особистісних рис, які супроводжують дану властивість. З цією метою управлінцям було запропоновано методики.

1. *Опитувальник Блейка-Мутона* (оцінки стилю діяльності менеджера) [39]. Оцінка стилю керівництва колективом проводиться методом самооцінок, коли менеджер відповідає на поставлені в анкеті питання. Обробка та інтерпретація результатів опитувальника дає можливість визначити такі характеристики стилю діяльності менеджера: 1 - "страх перед бідністю" - з боку

керівника проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дозволяє уникнути звільнення; 2 - “авторитет - підпорядкування” - відповідає такому стилеві, при якому виробничий результат - все, а людина - виконавець; 3 - “будинок відпочинку” - керівник ставить в основу своєї діяльності людські відносини, створює “сімейну” атмосферу в колективі, але мало турбується про виконання виробничих питань; 4 - “команда” - відповідає такому стилеві управління, коли менеджер прагне так побудувати свою роботу, щоб співробітники бачили в ній можливості самореалізації й підтвердження власної значущості.

2. *Опитувальник для визначення спрямованості діяльності менеджера* [39]. Дане опитування виконується методом експертної оцінки, коли експертам пропонується відмітити ті ролі й задачі, які менеджер реально демонструє й вирішує у своїй практичній діяльності. Результати оформлюються у вигляді індивідуального профілю спрямованості діяльності управлінця. При цьому, враховується, що “операціоналіст” (1) - це керівник, який живе сьогоденними проблемами і питаннями; “тактик” (2) - це керівник, який ставить і реально вирішує задачі на найближчу перспективу; “стратег” (3) - це керівник, який закладає фундамент майбутніх успіхів.

3. *Методика діагностики вираженості конфліктної поведінки К. Томаса* [40]. Відповідь досліджуваних на запитання та їх оцінювання по балам, дозволяє віднести їх до одного з домінуючих способів регулювання конфліктів: змагання (конкуренція) як прагнення добиватися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому; пристосування, яке означає, навпаки, віддавання себе у жертву на користь іншим, компроміс; уникання, для якого характерна відсутність прагнення до кооперації; та співробітництво, коли учасники ситуації знаходять альтернативу, що повністю задовільняє інтереси обох сторін.

4. *16-факторний особистісний опитувальник Р.Кеттела* [5] є універсальним, практичним засобом діагностики, дає багатогранну і всебічну інформацію про індивідуальність. Питання носять прожективний характер, відображають звичайні життєві ситуації. Опитувальник діагностує риси особистості, які Р.Кеттел називає конституційними факторами. Методика

містить 187 запитань, на кожне питання є три варіанти відповідей (а.в.с.), один з яких досліджуваний повинен вибрати. Сума балів з кожної виділеної групи дає в результаті значення фактора. Опитувальник містить 16 особистісних факторів: фактор А - замкнутість-комунікабельність, фактор В - інтелект, фактор С - емоційна нестійкість - емоційна стійкість, фактор Е - підпорядкованість - домінантність, фактор F - стриманість - експресивність, фактор G - схильність до почуттів - висока нормативність поведінки, фактор Н - боязливість - сміливість, фактор І - жорстокість - чутливість, фактор L - довірливість - підозрілисть, фактор М - практичність - розвинена уява, фактор N - прямолінійність - дипломатичність, фактор О - впевненість в собі - тривожність, фактор Q1 - консерватизм - радикалізм, фактор Q2 - конформізм - нонконформізм, фактор Q3 - низький самоконтроль - високий самоконтроль, фактор Q4 - розслабленість - напруженість.

5. *Методика діагностики міжособистісних відносин Т.Лірі* [40] призначена для дослідження уявлень особистості про себе (Я-реальне), про те, яким потрібно було б бути в ідеалі (Я-ідеальне). Також за допомогою даної методики виявляють переважний тип відносин до людей. При дослідженні міжособистісних відносин виділяють два фактори: домінування - підпорядкування та дружелюбність - агресивність. Для уявлення основних соціальних орієнтацій будується умовна схема у вигляді кола, розділеного на три сектори, які в свою чергу розділені на вісім. Для більш точного опису коло ділять на 16 секторів. Схема Т.Лірі в основі має припущення, що чим ближче результати досліджуваного до центру кола, тим сильніше взаємозв'язок цих двох змінних.

Опитувальник містить 128 оціночних суджень, із яких в кожному із 8-ми типів відношень утворюється 16 пунктів, впорядкованих по висхідній інтенсивності. Методика побудована так, що судження, спрямовані на виявлення певного типу відносин, розміщена не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 та повторюються через рівну кількість визначень. При обробці підраховується кількість відношень кожного типу. максимальна

оцінка рівня - 16 балів, але вона розділена на 4 ступені вираженості відношення:

0 - 4 бали - низька

адаптивна поведінка

5 - 8 балів - помірна

9 - 12 балів - висока

екстремальна поведінка до патології

13 -16 балів - екстремальна

В методиці виділяються такі типи відносин до навколишніх: 1 - авторитарний, 2 - егоїстичний, 3 - агресивний, 4 - підозрілий, 5 - підпорядкований, 6 - залежний, 7 - дружелюбний, 8 - альтруїстичний.

6. *Тест-опитувальник виміру мотивації досягнень А. Мехрабіана* (модифікація М.Ш. Магомед-Емінова) [40] - призначений для діагностики двох узагальнених стійких мотивів особистості: мотиву прагнення до успіху і мотиву уникнення невдач. Діагностованим пропонується певна кількість тверджень, які оцінюються за 7-бальною шкалою. При обробці результатів підрахунок балів йшов за схемою, запропонованою автором.

Таким чином, з допомогою вищезазначеного інструментарію нами були отримані результати, які ми піддали статистичному опрацюванню, що визначило специфіку співставлення результатів.

Насамперед, зазначимо, що дослідження проводилося в плані запланованих заходів на МПП «Грандт» з підвищення ефективності діяльності керівних кадрів з метою запуску нової системи відносин засобом практичної реалізації проекту реорганізації існуючих структурних підрозділів.

Наведемо основні функціонально-продуктивні обов'язки керівників, які приймали участь у нашому дослідженні:

- розрахунок необхідної кількості вихідних матеріалів, їх вартості й термінів проведення робіт;
- оформлення контрактів з потенційними клієнтами;

- обґрунтування необхідної кількості співробітників підприємства та їх підбір та оформлення контрактів з потенційними співробітниками;
- навчання робітників ефективним та безпечним прийомам роботи;
- визначення персональних завдань співробітникам підприємства;
- забезпечення виробництва необхідним матеріалом, апаратурою й оснащенням;
- контроль за виконанням функціонально-продуктивних обов'язків співробітників фірми;
- прийом виконаних робіт й оформлення відповідних документів;
- аналіз соціально-економічної діяльності підприємства;
- оформлення звітів до оплати податків.

Різноманітність змісту функціональних обов'язків управлінців за будь-яких умов тісно пов'язана із їх рівнем знань, досвідом, професіоналізмом як фахівців у цій галузі, а також із вмінням будувати відносини з підлеглими, загальним рівнем творчого потенціалу, який би дозволяв будувати перспективи ефективної роботи організації.

2.2. Характеристики основних стилів керівництва колективом організації та особистісних характеристик керівників

Перший етап дослідження включав в себе використання всіх вищеперерахованих методик, де базовими виступили опитувальник Блейка-Мутона та опитувальник для визначення спрямованості діяльності менеджера.

Отримані дані обробки діагностичного матеріалу представили нам матеріал для подальшої роботи із керівниками в плані підвищення їх мотивації досягнень.

Так, за результатами проведення методики Блейка-Мутона на оцінку стилю діяльності керівника було виявлено, що серед управлінців (n=47) - виділяються перераховані стилі діяльності діяльності, при цьому 46,8% управлінців відноситься до стилю “страх перед бідністю”, “авторитет -

підкорення” та “будинок відпочинку” - (n=22). А 53,2% управлінців належать до таких типів стилю діяльності як “організація” та “команда” (n=25). Результати методики представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

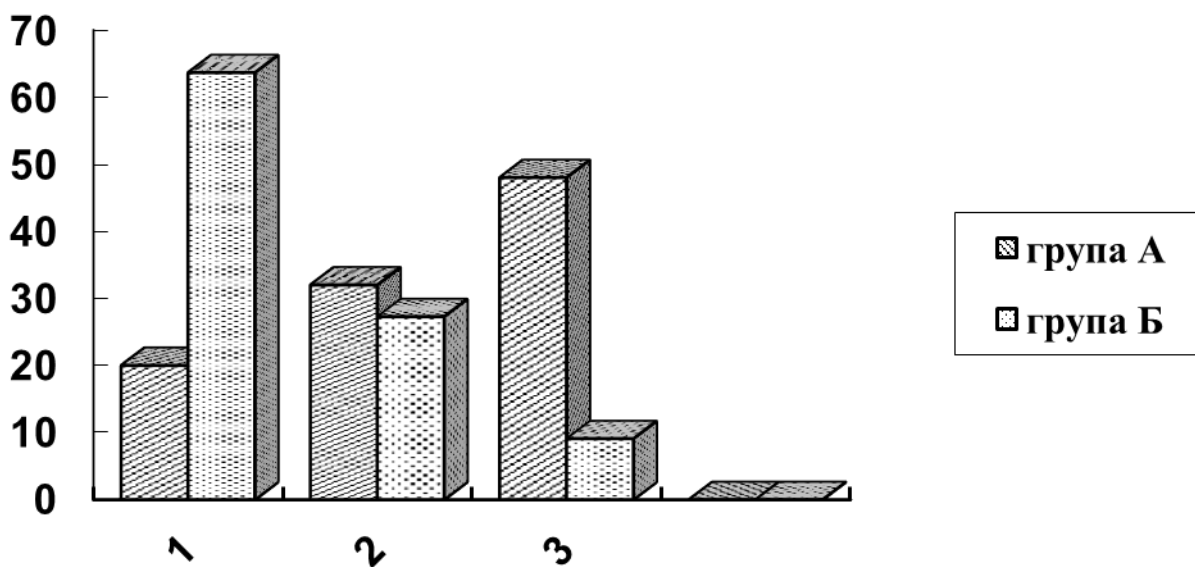
Результати розподілу керівників за стилем діяльності за результатами методики Блейка-Мутона

Стилі діяльності керівника	%-вий розподіл
страх перед бідністю	10,63
авторитет-підкорення	23,35
будинок відпочинку	12,82
організація	36,06
команда	17,02

Такі результати дозволили нам в подальшому аналізі розділити всіх досліджуваних на дві групи: група А - управлінці, яким притаманний такий стиль керівництва як “організація” та “команда” - всього таких управлінців виявилось 25 осіб, група Б - управлінці, яким притаманні такі стилі діяльності як “страх перед бідністю”, “авторитет-підкорення”, “будинок відпочинку” (22 особи); Управлінці групи А як будуть виступати як контрольна група, а управлінці групи Б як експериментальна група. Проведений нами поділ обумовлений інтерпретацією стилів діяльності управлінців, а саме такі стилі керівництва як “організація” та “команда” трактуються як оптимальні варіанти ефективного керівництва організацією (структурою організації).

Отримані результати за методикою Блейка-Мутона були доповнені даними опитувальника з визначення спрямованості діяльності менеджера, які представлені співробітниками (підлеглими) керівників. Профілі керівників будувалися нами відповідно до попереднього поділу на контрольну та експериментальну групу.

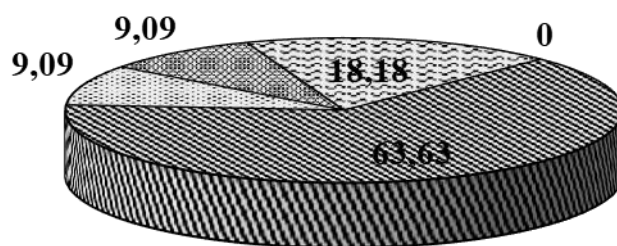
Так в групі А виділяється спрямованість діяльності керівника як “стратега” - 48%; “тактика” - 32%; та “операціоналіста” - 20%; а в групі Б домінує спрямованість “операціоналіста” - 63,63%; а спрямованість “тактика” складає 27,27% опитуваних, а “стратега” лише 9,09%. Отримані результати представлені на рисунку 2.1.



1- операціоналіст; 2 - тактик; 3 - стратег

Рис. 2.1. Відсотковий розподіл показників спрямованості діяльності керівника

Після проведення методики діагностики вираженості конфліктної поведінки К.Томаса нами були співставлені результати із попередніми методиками. Отримані дані виявились цікавими в плані їх розподілу в експериментальній і контрольній групах. Так, в групі Б (експериментальна) результати розмістились наступним чином (див. рис. 2.2.): така форма реагування в конфліктній ситуації як співробітництво виявилась повністю відсутньою в даній групі, а інші форми розмістились у порядку зростання показників таким чином - компроміс і пристосування (по 2 осіб), уникнення (4 особи) і змагання (14 осіб).



змагання
 прист-ня
 компроміс
 уникнення
 співроб-во

Рис 2.2. Відсотковий розподіл форм реагування в конфліктній ситуації в групі Б.

В групі А результати розмістилися таким чином - найбільший відсоток був набраний такими формами реагування у конфліктній ситуації як змагання (10 осіб) і компроміс (8 осіб), а також співробітництво (5 осіб), пристосування (3 особи) і уникнення (2 особи). Відсоткові дані представлені на рисунку 2.3.

змагання
 пристосування
 компроміс
 уникнення
 співробітництво

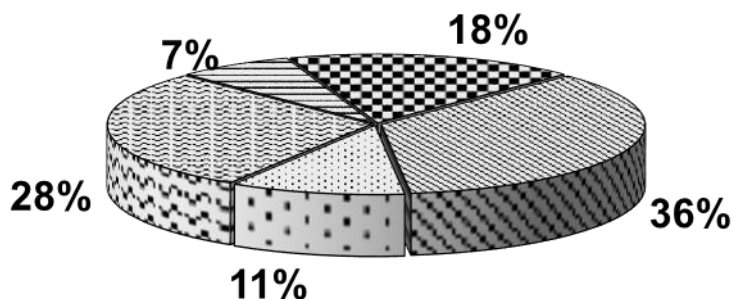
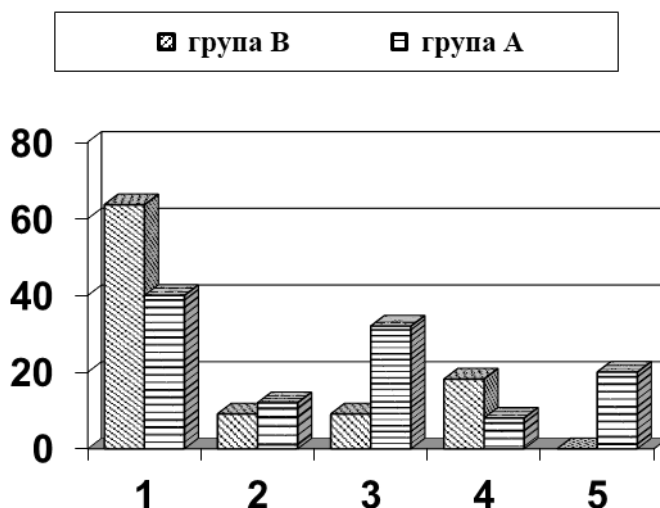


Рис 2.3. Відсотковий розподіл форм реагування в конфліктній ситуації у групі А

Порівняння результатів проведених методик у двох групах дозволяє припустити (див. рис. 2.4.), що управлінцям групи А та управлінцям групи Б притаманний різний рівень розвитку особистісних властивостей. З цією метою нами були проведені стандартизовані діагностичні методики Р.Кеттела і Т.Лірі.



1-змагання; 2-приспосування; 3-компроміс; 4-уникнення; 5-співробітництво

Рис. 2.4. Форми реагування в конфліктній ситуації керівниками в групі А та групі В

З отриманих результатів можна скласти психологічну характеристику керівників кожної груп. З оцінкою стилю діяльності керівника в експериментальній групі виділяються наступні характеристики. Для стилю “страх перед бідністю” – керівники роблять все, щоб забезпечити мінімальну якість роботи і бути визначеним. Як правило, ці керівники виходять з робочих, чим й хизуються. З одного боку, це акуратний і дисциплінований керівник, а з другого, він виконує навіть ті накази і розпорядження, з якими не згоден. Цей керівник часто не встигає вирішити поставлені задачі та цілі, в силу недостатньої коректності і пунктуальності, і, тому багато з його підлеглих починають відчувати себе неорганізованими. Також цей керівник з підлеглими контактує тільки з питань роботи, його зауваження і завдання не завжди конкретні.

Для стилю “авторитет-підкорення” характерні жорсткі форми керівництва. Такий керівник зосереджує всі зв’язки у своїх руках, одноособно приймає на основі власного досвіду і суб’єктивних оцінок, суворо контролює дії підлеглих, часто вимагає чіткого виконання даних ним вказівок, залишаючи робітникам лише невелику можливість для прояву самостійності та ініціативи. Це стиль прямих наказів, розпоряджень й вказівок, який не допускає будь-яких заперечень з боку підлеглих. Роль переконання, економічної або моральної мотивації праці керівником не дооцінюється. Організація стає “театром одного актора”.

Для стилю “Будинок відпочинку” характерні ознаки “домашнього керівника, для якого колектив – це сім’я, а не організація (виробництво). Цей керівник підтримує і розвиває безвідповідальне ставлення до питань організації, вірить в досягнення його високих результатів через “домашню” довірливу обстановку, де підлеглі відчували б себе щасливими. А це приводить до низьких показників діяльності організації, розвитку безвідповідальності та безпринципності. Такий керівник мало уваги приділяє справам організації, кадровим питанням, перспективі розвитку організації, а в більшості випадків концентрує увагу на створенні традицій в колективі.

В контрольній групі, де привалюють стилі керівництва “організація” та “команда” виділяються такі характеристики як вміння чітко ставити цілі та задачі, складати план роботи і визначати послідовність його виконання, оцінювати обстановку, ситуацію, умови, наявні ресурси. Такому керівникові вдається правильно підбрати помічників та виділяти їм коло роботи, розподіляти роботу між виконавцями, вибрати методи впливу на працівників; враховувати й контролювати виконання роботи. Можна сказати, що це керівники творчого складу, що виражається у вираженому стратегічному і проблемно-теоретичному мисленні; здатності до аналізу, узагальнення інформації; інтуїції; самодисципліні; здатності до самовдосконалення; тенденції до опіру зовнішнього авторитету; готовності до застосування творчого потенціала інших керівників; правильних стосунках з творчими співробітниками; здатності надавати впливу на творчих, талановитих і

активних працівників, на норми, вимоги, очікування і клімат в колективі; орієнтації на перспективу при використанні і реалізації оригінальних ідей. Таким керівникам добре відомий стан організації (підприємства) і можливі засоби рішення проблем; змінення, трансформації організації в умовах соціально-економічних змін; та засоби мотивації персоналу для рішення перспективних задач.

Логічно передбачити, що кожному із стилів керівництва організацією притаманні специфічні особистісні якості, які досліджувалися нами за допомогою особистісних опитувальників і тестів.

2.3. Вплив особистісних характеристик керівників на їх стиль керівництва колективом організації

Стиль керівництва це результат прояву особистісних та поведінкових якостей керівника. Найоптимальнішими методиками, які визначають особистісні властивості та специфіку міжособистісної взаємодії суб'єкта, виступають 16-PF опитувальник Р.Кеттела та тест Т.Лірі.

Фіксація показників проводилася в режимі “до і після” формуючого експерименту, що дало змогу підтвердити гіпотетичне положення щодо обумовленості стилю керівництва колективом організації особистісними та поведінковими якостями керівника, які піддаються корекції засобами тренінгу мотивації досягнень.

Зняті показники за 16-PF особистісним опитувальником Р. Кеттела в групі А та групі В представлені в таблиці 2.2; а показники за опитувальником Т.Лірі - в таблиці 2.3.

**Середньогрупові показники за факторами 16-PF опитувальника Р.Кеттела
(група А і Б)**

Фактори	група А	група Б
фактор А	8,52	5,18
фактор В	8,68	4,40
фактор С	7,92	5,04
фактор Е	4,68	7,68
фактор F	4,12	4,63
фактор G	8,28	8,77
фактор Н	8,48	8,04
фактор I	8,20	7,72
фактор L	4,52	8,00
фактор М	7,96	5,00
фактор N	7,32	4,04
фактор О	4,32	4,59
фактор Q1	3,68	4,04
фактор Q2	3,72	4,27
фактор Q3	7,44	8,72
фактор Q4	5,92	5,50

Такі результати за опитувальником Р.Кеттела свідчать про суттєві відмінності між середніми показниками у двох групах, особливо це стосується таких факторів: фактор А (замкнутість-комунікабельність), фактор В (інтелект), фактор С (емоційна нестійкість - емоційна стійкість), фактор Е (підкореність - домінантність), фактор L (довірливість-підозрілість), фактор М (практичність - розвиток уяви), фактор N (прямолинійність- дипломатичність) та фактор Q3 (низький самоконтроль- високий самоконтроль).

Група А відрізняється від групи Б показниками підвищеної комунікабельності, емоційної стійкості, розвинутої уяви. Також в групі А виражені показники підкореності, довірливості і прямолинійності. В свою чергу

можна сказати, що в групі Б виражені такі особистісні властивості як замкнутість, ригідність в оцінці людей, емоційна нестійкість при реалістичній готовності до виконання будь-якої справи, домінантність, підозрілість, практичність, що межує з надмірною уважністю до дрібниць. Цікавим виявився факт низького рівня розвитку інтелекту в групі Б.

Результати методики Т.Лірі теж виявились неоднорідними у вираженості особистісних властивостей керівників в сфері міжособистісних взаємин.

Таблиця 2.3

**Середньогрупові показники за октантами методики Т.Лірі
(група А та Б)**

Октанта	група А	група Б
октанта 1	9,04	4,5
октанта 2	7,92	3,86
октанта 3	9,24	5,86
октанта 4	9,48	6,95
октанта 5	8,76	7,68
октанта 6	7,24	10,13
октанта 7	6,96	9,13
октанта 8	6,12	8,59

В групі А виявились більш вираженими показники енергичності, вимогливості, прямолінійності, відвертості, схильності до захоплення оточуючими, компромісності, здатності до співпраці і кооперації, емпатійність. А в групі Б перевагу у міжособистісних взаєминах можна віддати таким властивостям як егоїзм, орієнтація на собі, схильність до змагання, строгість і різкість в оцінці інших, саркастичність, підозрілість та невпевненість у собі.

Коли нами були співставлені результати тесту з виміру мотивації досягнень А. Меграбіяна, то виявилось, що у виділених нами групах показники її вираженості суттєво відрізняються. Середньогрупові показники розподілу склали в групі А – 26,66 (форма А) і 24,91 (форма В); в групі Б – 19,34 (форма А) і 16,72 (форма В). Далі для зручності ми використовували середньогрупові

показники за обома формами в кожній з груп: група А – 25,78 та група Б – 18,03.

Такий яскраво виражений контраст у особистісних властивостях керівників двох груп дозволив нам зробити припущення, що особливості стилю керівництва обумовлені особистісними властивостями поведінки і спілкування, які в умовах в соціально-психологічного тренінгу з підвищення мотивації досягнень можуть бути позитивно змінені.

РОЗДІЛ 3

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Соціально-психологічний тренінг як вид психологічної допомоги керівникам

В широкому колі питань політичного, економічного, соціального розвитку країн сьогодні особливого значення надається проблемі людини. таке акцентування проблем людини та людського фактору актуалізує значимість соціально-психологічних досліджень та необхідність посилення їх прикладних аспектів. Особливою у цьому зв'язку стає проблема соціально-психологічної взаємодії, яка позначається в літературі терміном - соціально-психологічний тренінг (СПТ) [34; 37; 38].

Вказана форма групової роботи вираховує свою історію більш як трьома десятиліттями і характеризується високим рівнем використання у реальній психологічній практиці. Різноманітні форми СПТ на заході в основному ґрунтуються навколо провідних теоретичних орієнтацій західних психологів психоаналізу, необіхевіористської орієнтації, когнітивізму, екзистенціально-гуманістичної психології.

Різновидність тренінгу, представленого у вітчизняній практиці психологічної взаємодії, можна в певній мірі упорядкувати, асоціюючи із трьома базовими аспектами спілкування, виділеними в роботі Л.А.Петровської, а саме з його перцептивними, інтерактивними та комунікативними аспектами [35].

На території колишнього СРСР соціально-психологічний тренінг використовувався в першу чергу, як складова частина підготовки керівників колективів та різного профілю спеціалістів, які в силу специфіки своєї діяльності органічно включені у спілкування (вчителі, лікарі, психологи, працівники сфери корекції шлюбних стосунків). СПТ включає в себе широкий

спектр методичних форм: відеотренінг, рольове навчання, груповий аналіз оцінок, самооцінок, невербальні методи тощо.

Звернення до історії у сучасній зарубіжній психології показує, що всі значні теоретичні системи поєднують побудову схем, пояснюючих психологічну природу особистості або соціальних груп, з розробкою принципів активного втручання, взаємодії на групу чи особистість. Варто помітити, що будь-який метод психологічного дослідження - це певний метод втручання. При всій різноманітності конкретних форм СПТ, використаних на практиці в нашій країні, й в інших - притаманна певна загальна риса - вони можуть розглядатися як засіб впливу, спрямованого на розвиток знань, соціальних установок, умінь і досвіду у сфері міжособистісного спілкування.

Основною метою психологічного впливу в різних формах СПТ є розвиток компетентності у спілкуванні [37,16]. Відповідно, актуальність практичного та теоретичного засвоєння вказаних форм диктується зростаючою значимістю компетентного спілкування у всіх сферах життєдіяльності людини. Розвиток компетентності дає можливість допомогти у розв'язанні цілої низки соціально-психологічних питань, що породжуються рівнем розвитку науково-технічного прогресу із його різноманітністю міжособистісних контактів, їх складністю, а також інтенсифікацією управлінської діяльності.

Інтерпретація тренінгу як засобу розвитку компетентності у спілкуванні орієнтує на реалістичні задачі, тісно пов'язані з практичними потребами суспільства. В усіх випадках спілкування є складовою самої виробничої діяльності і відповідно компетентність у спілкуванні - складова професійної компетентності, що особливо важлива у відношенні керівника [41, 92]. Управління виробництвом, навіть високоавтоматизованим, - це, в першу чергу, управління людьми, а отже, й спілкування. Сучасному керівнику вже не достатньо спиратися на зміст і досвід у своїй вузькопрофесійній області. Потрібен й досвід в обходженні з людьми та володіння ефективних засобів спілкування з підлеглими. Отже, керівник потребує обов'язкової соціально-психологічної підготовки.

Як вже зазначалося, нас цікавлять проблеми впливу в їх соціально-психологічному контексті. В зв'язку з цим зупинимося на логіці виходу даних проблем концепції діяльнісного опосередкування соціально-психологічних утворень в групі. Із центральної ідеї даної концепції випливає уявлення про стратегічні шляхи вдосконалення, а у випадку необхідності й перетворення соціально-психологічної групової реальності: якщо детермінантою цієї реальності виступає діяльність, то і перебудувувати, змінювати соціально-психологічну характеристику групи, впливаючи на неї через посередництво змін, перебудови сумісної діяльності [25, 66].

В теперішній час область СПТ орієнтована на вплив групового розвитку засобом актуалізації мотиваційних механізмів, форм міжособистісного спілкування. В зарубіжній психології традиційно активно розробляються різноманітні психологічні технології для вирішення широкого кола проблем в даних соціальних сферах.

В самому широкому змісті під СПТ слід розуміти певні своєрідні форми навчання знанням і окремим вмінням в мотиваційній сфері, а також форми відповідної їй корекції. З точки зору змісту низки задач, які вирішуються засобами СПТ широкий і різноманітний у відповідності до різних форм тренінгу. Вся кількість цих форм може бути поділена на певні класи: 1) формування синдрому досягнень, тобто переживання у людини прагнення до успіху над прагненням уникати неуспіху; 2) навчання способам поведінки, типовим для людини з високорозвиненою мотивацією досягнень (надання переваги середнім з важкості цілям й уникнення як надто легких, так й надто важких: вибір ситуації, яка вимагає особистої відповідальності за успіх справи тощо); 3) самоаналіз; 4) напрацювання оптимальної тактики цілеутворення в конкретних видах поведінки і в житті в цілому, вивчення конкретних прикладів з життя людей, що мають високорозвинену мотивацію досягнення, аналіз цих прикладів; 5) міжособистісна підтримка [38].

Що стосується методів СПТ, то поряд з використанням традиційних - лекцій, семінарів, бесід з соціально-психологічної тематики ставиться акцент на

роботу так званих активних методів. Існує безліч класифікацій цих методів тренінга, але по суті всі вони більш чи менш явно виділяють два великих, частково перетинаючи сфери групової дискусії та гри. Метод групової дискусії використовується, в основному, у формі аналізу конкретних ситуацій і у формі групового аналізу. Серед ігрових методів СПТ найбільш широке розповсюдження отримав метод рольових ігор. Ці методи можуть використовуватися кожний окремо, однак частіше вони входять складовою частиною в комплексні програми, що включають набір різних методів - в залежності від поставлених задач і матеріальних можливостей.

Отже, СПТ спрямований на оволодіння деякими соціально-психологічними знаннями, розвиток мотивації, здібностей аналізувати ситуацію, поведінку і стан, вміння адекватно сприймати себе і оточуючих [38]. При цьому виробляються і коректуються форми особистісної поведінки, і міжособистісної поведінки, і міжособистісної взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко перебудовуватися в різних умовах.

Тренінг проводиться із спеціально підібраними для цієї роботи групами, з реальними трудовими колективами тощо. СПТ також ефективний при підвищенні управлінської компетенції керівників, напрацювання найбільш придатних засобів самомотивування, самоспонування, а також вмотивування, спонування інших до діяльності. Отже, тепер переходимо до теоретичних та емпіричних передумов саме тренінгу мотивації досягнень.

3.2. Особливості удосконалення стилю керівництва керівників

Кожен менеджер намагається підвищити ефективність своєї управлінської діяльності, а також свою популярність і авторитет. Тому він повинен бути зацікавлений в отриманні вміння впливати на процес своєї діяльності та діяльності інших, більш ефективно використовувати свої позитивні і нейтралізувати негативні якості. Окрім цього, менеджеру необхідно

вдало використовувати прийоми самоорганізації і самоспонування, коли інтерес до діяльності значно знизився; вірно ставити конкретні цілі, завдяки чому збільшувати прагнення до успіху, що призведе до можливості підвищити не лише свою мотивацію досягнень, але й цю ж мотивацію підлеглих, яка дасть змогу ефективніше впливати і контролювати процес виробництва (через особовий фактор управлінської діяльності). В свою чергу, підвищена мотивація досягнень дасть змогу шукати нові творчі рішення.

Як відомо, психологічний зміст загальної здатності до управлінської діяльності безпосередньо пов'язаний з ознаками менеджера, до яких можна віднести: прагнення до успіху; вміння підвищувати і підтримувати (у собі та інших) інтерес до діяльності; знаходити нові рішення; творчо підходити до проблеми; самоорганізація і самоспонування; оптимальна мобільність у виборі продуктивного варіанту дії; вміння ставити ціль, визначити її засоби.

Враховуючи всі ці ознаки, нами був створений спеціальний тренінг. (Додаток А). Даний тренінг може бути призначений для всіх, хто займається управлінською діяльністю (керівники, менеджери тощо). Тренінг мотивації досягнень спрямований на оволодіння прийомами конструктивних постановок цілей: актуалізацію самоспонування (що може бути використане при спонуванні інших) і саморганізації; на здобуття вміння підвищувати (посилювати) інтерес до своєї діяльності, можливість побачити новий ракурс справи.

Розроблений цикл тренінгів налічував 10 занять по 1,5-2 години кожне. При проведенні занять була використана складена нами програми тренінгу. Причиною використання авторської програми, а не застосування вже створеної іншими психологами було те, що значна частина тренінгів була складена і проведена в іноземному середовищі. Тому потрібно було створити свою, власну програму, яка б враховувала психологічні, вікові, моральні, культурні, світоглядні особливості учасників. В готовому вигляді були використані вправи розминки та вправи фізичного характеру для зняття напруги, негативних емоцій. Інші вправи були розроблені нами особисто (поєднуючи техніки психодрами, гештальтерапії) і адаптовані при проведенні інших тренінгів.

Весь цикл тренінгів включив 3 основних етапи: ознайомчий, діагностичний і корекційний. Ці етапи спостерігалися і в кожному окремому занятті. Після кожного завдання, сеансу проводилося обговорення, виявлялися труднощі (фізичного, психологічного, морального характеру), що не давали змоги чи заважали виконувати певне завдання. Визначилися причини цих труднощів і можливі шляхи їх подолання. В кінці усього циклу тренінгових занять робився підсумок проведеної роботи. Виділялися певні проблеми, з якими стикалися в ході проведення тренінгу. Був також отриманий зворотній зв'язок ведучим безпосередньо, у вигляді складеною ним анкети.

При розробці вправ та їх підборі ми керувалися типовістю ситуацій. Брали за основу типові, добре зрозумілі учасникам проблеми. Підбір вправ був окремий для кожного конкретного сеансу. так, кожне завдання йшло у логічній послідовності, маючи свою мету, воно забезпечувало виконання мети кожного заняття (яке, в свою чергу, сприяло меті повного циклу). Тобто реалізація усього циклу йшла за такою схемою: мета окремого завдання - мета заняття - мета циклу тренінгів.

Сама програма тренінгу, окрім спеціальних вправ (які безпосередньо відповідали меті), включала в себе також ще вправи різноманітного характеру: на зняття емоційної і фізичної напруги, релаксаційного, емпатійного, комунікативного характеру. Одні вправи носили досить легкий характер, інші вимагали більшої зосередженості.

Мета тренінгу:

1. Розвиток (підвищення) мотивації досягнень і інтересу до діяльності.
2. Актуалізація самомотивування і самоспонування.
3. Актуалізація і підвищення здібності до конструктивних постановок цілей.
4. Пошук і усвідомлення оптимуму мотивації.

Характеристика психологічного тренінгу: тренінг призначений для керівників, управлінців різних ланок, менеджерів виробництва тощо з низькою мотивацією досягнень. Даний тренінг був призначений для керівників МДП «Укрспирт № 21».

Характеристика учасників тренінгу: в тренінзі приймало участь 2 групи по 10 та 12 осіб в кожній. Кожна група носила гетерогенний характер і свій віковий період (37-49 років). Головна специфіка кожної групи – зайнятість учасників в управлінській діяльності.

Тривалість тренінгу: 10 сеансів, кожен по 1,5-2 години.

Обладнання: магнітофон, касети із записами спеціальної музики, ручки, папір, м'яч, 2 книги, сірники, атрибути деяких ролей.

Дата проведення: 10.02.2021 - 4.06.2021р.

Місце проведення: офіс МПП «Грандт».

Для аналізу даного тренінгу ми спробуємо створити протоколи, у яких буде розглянуто Т-групу.

Протокол тренінгу представляється по трьом його основним фазам: ознайомчий, діагностичний і корекційний. Зазначимо, що в ознайомчий етап увійшли 1-2 заняття, у діагностичний - 3-5, корекційний - 6-9 заняття. Останнє 10 заняття мало на меті підсумок цілого циклу, тому воно не входило в жодну фазу. Ми будемо зупинятися по кожній фазі окремо, при цьому намагатимось виділити суттєві моменти і проблеми, які виникали під час проведення тренінгу, а також розглянемо найбільш типові випадки. необхідно також ще раз нагадати, що в цю Т-групу увійшли керівники МПП «Грандт», вік яких склав 37-49 років.

Ознайомчий етап.

Зрозуміло, що саме знайомство має досить суттєве значення: настроює учасників на певний ритм роботи, дає перше уявлення про групу. Сам етап проходив без ускладнень: учасники називали свої імена, не даючи цьому великого значення. Імена часто називалися тихо і швидко, намагаючись не зосереджувати увагу на своїй особі. Цікавим моментом при цьому виявилось прийняття пропозиції ведучого називати один одного на "ти".

Необхідно також зазначити, що на цьому етапі групи були дуже "закриті". Якщо ж й були спроби їх "розкрити" (робилося постійно нагадування з нашого боку), то вони розкривалися не на довгий час, але потім знову закривалися. Це виражалося особливо у схрещуванні рук на грудях (від цього

спина ставала прімою, напруженою); ноги були закладені одна на одну, або ж ховалися під стільчик; погляд був настороженим - брови зсунуті, погляд ніби з-під лоба; більшість учасників сиділа на краєчку стільчика. Все це свідчить нам про несприйняття того, що зараз відбувається, можливо, про певне вороже налаштування учасників.

Окрім цієї тенденції до “закритості”, спостерігалася ще одна, досить специфічна: саме коло було ніби розділене на дві частини, одна з яких була закрита протягом усього етапу і категорично не хотіла “розкриватися” (як в першій так й другій групі). Якщо друга частина групи час від часу була відкритіша, більш активно приймала участь у виконанні вправ (на початку вже другого сеансу учасники проявляли активність), то друга частина групи була закрита протягом усієї фази: закритість поз (причому саме в цій частині кола вона проявлялася найяскравіше), активності не спостерігалася, а вправи виконувалися, коли до них доходила черга або прохання ведучого (інколи супервізора). І ще одна цікава особливість цих груп -це те, що учасники часто дивилися на годинники. Це можна пояснити як несприйняття того, що відбувалося у групі; також цьому можна знайти ще одне пояснення - раціональний тип мислення: було повідомлено, що сеанс буде продовжуватися до 2-ох годин, і паралельно узгоджено з учасниками до якої саме години будуть продовжуватися заняття конкретно (пізніше було з’ясовано, що відзначений нами цей момент дійсно виправдався).

На першому занятті спостерігалися труднощі при виконанні вправ “Асоціації”, “Оживлення приємних спогадів”, “Снігова куля”. Так у вправі “Асоціації” лише кілька учасників легко себе асоціювали, інші часто давали відповіді, що “... у мене не виникає жодної”, “...ніколи не задумувався”. Були також питання: “А навіщо усе це потрібно?”, “Що, конкретно, я повинен робити?”. Аналогічні питання спостерігалися і при виконанні вправи “Снігова куля”. Така реакція ще раз демонструє нам про переживання в учасників раціональної півкулі мозку. Труднощі при “Оживленні приємних спогадів” полягали в тому, що деякі учасники не могли нічого конкретно згадати

(“...щось не пам’ятаю”, “...це так давно, мабуть, було”), і після цього відмовлялися від участі.

На другому занятті особливо нашу увагу привернуло виконання вправи “Похвали себе”. Справа в тому, що тут прийняло участь лише половина в кожній з груп (по двоє з них виявили ініціативу на самому початку, інші чотири (торє) приєдналися пізніше, але за власною ініціативою). Кожне наступне виконання вправи відзначалося своєрідністю, творчим підходом, і жодне з них не повторювалося. При обговоренні цієї вправи двоє учасників з першої групи повідомили, що труднощі виникли наприкінці вправи: “Спочатку було якось легко, але потім вже не знав як ще себе похвалити”, “В кінці почав помічати, що повторююся, а мені цього не хотілося”. Інші учасники також повідомили, що хвалили себе якось незвично і досить важко: “Сварити себе легше”, “...звикли себе більше сварити”. Але наприкінці прийшли до висновку, що “..це все ж такі приємно”.

Цікавим при виконанні інших вправ ми можемо виділити наступне: у тренінг переносилися службові ролі (начальник-підлеглий) і обов’язки, тобто тренінгова роль “начальника” давалася керівникові вищого службового рангу: “начальника” - начальнику.

Взагалі, говорячи про другий сеанс, ми можемо сказати, що вже спостерігалася більша активність, задіяність, ініціативність учасників. Головне, що необхідно відмітити - це те, що пози учасників під кінець заняття стали відкритішими, а при наданні зворотнього зв’язку в цьому сеансі, почала “відкриватися” ось та друга група, що довгий час була закритою. Тому ми вважали це найбільшим досягненням у цьому занятті й етапі взагалі.

Якщо ж підсумувати весь отриманий зворотній зв’язок у цьому етапі, то ми змогли виявити, що часта відмова від вправ, така закритість пояснювалася очікуванням чогось складного, більш “важких вправ” в ході тренінгів (хоча в ході вправ “Правила тренінгу” і “Очікування” додаткових питань не виникало, учасники казали, що все було зрозумілим). Коли ж вони стикнулися з дуже легкими завданнями, то це відразу їх насторожило: “ щось вони залегкі, отже далі буде важче”, “...нас перевіряють”. Коли ж і у другому занятті побачили, що

вправи пропонуються також легкі, то настороженість змінилася цікавістю. А для раніше “закритих” учасників вправа “Аналіз своїх виправдань” дав деяку нову цікаву інформацію.

В обговоренні цього етапу взяли участь всі учасники. Була отримана згода на подальшу роботу, було ще раз з’ясовано мету і завдання тренінгу, узгоджено очікування учасників по відношенню до тренінгу. Тому ми можемо сказати, що ознайомча фаза завершилася, учасники налаштувалися на тренінговий режим роботи, то ми прийшли до висновку, що група готова до роботи у діагностичній фазі.

Діагностична фаза.

Поряд з діагностичною задачею, ця фаза мала на меті також запускання механізму групової динаміки, формування роботи групи як цілого.

У третьому сеансі, при виконанні вправи “Слово”, нами було ще раз з’ясовано про переживання в учасників логічного типу мислення: пояснюючи певне слово, учасники виділяли його суттєві ознаки, сферу використання, порівнювали з іншими подібними словами (явищами); коли ведучий намагався активізувати образне мислення, відповідь учасників втрачала чітку логіку (вона була аргументована, але непослідовна), спостергалися затянуті паузи. При обговоренні більша кількість учасників сказала, що легше було б пояснювати слово у першому випадку (до втручання ведучого), і лише троє учасників повідомили, що особливих труднощів у них не виникало. До також висновку ми дійшли під час виконання вправи “Бізнесмен”: учасники діяли лише в рамках, зазначених роллю, на пропозицію творчо підійти до заданої ролі, учасники казали: “...навіщо?”, “...я дію так, як написано”, “...але ж тут такого не написано”.

При обговоренні цього заняття три учасники повідомили, на наш погляд, дещо дуже важливе “Ніколи не сподівався, що дійсно важливу проблему можна вирішити успішно творчим шляхом”, “Я часто дивилась на проблему лише як на логічну задачу, а логіка і творчість для мене щось несумісне”, “Завжди вважав, що творчість - це забавка, а я - серйозна людина”. Такі відповіді наштовхнули нас на думку про наявність проблеми творчого

підходу до поставленої задачі, наявність певного консерватизму думок, страх перед чимось новим (адже творчий підхід - це завжди щось нове і несподіване). Саме наявність таких проблем може свідчити про прагнення до уникнення невдач (а це одна з головних причин низької мотивації досягнень): новий метод дає шанс на успіх - 50/50; старий, перевірений гарантує більше успіху; у новому можливі серйозні помилки, а старий спосіб допоможе цього уникнути.

Розглядаючи четверте заняття, можна сказати, що виконання вправи “Я-це” дає нам змогу говорити про переживання в структурі особистості учасників різних сфер: професійної, особистої, соціальної тощо. Цікавим виявилось виконання вправи “Транзактний аналіз”, в результаті проведення якої було виявлено, що часто причиною виникнення внутрішньоособистісних проблем, які виливаються у зовнішні проблеми (комунікативного, управлінського характеру), полягають у надмірному домінуванні “Я” якоїсь однієї сфери: найчастіше зустрічалося домінування “Я” професійного або соціального характеру. Проблема ж полягала у тому, що часто була відсутня пластичність сфер: у необхідний момент “Я” другорядної сфери не могло активізуватися через надмірне домінування основної. Так, наприклад, у стосунках з колегами настільки переважало професійне “Я”, що створювало певні комунікативні бар’єри, які вимагали актуалізації соціального “Я”. І, саме це, як пояснили самі учасники, впливало на рівень їх мотивації досягнень.

Аналізуючи п’яте заняття, ми хотіли б виділити виконання вправи “Слідування за ведучим”. Цікавим виявився наступний момент - при обговоренні всі учасники повідомили, що найлегше було виконувати роль “ведучого”. Цей факт дає нам право стверджувати про високий розвиток лідерських здібностей.

Тепер зупинимось коротко на розгляді вправ, які сприяли розвиткові групової динаміки, тобто на вправах, які формували роботу групи як цілого. Акцент ставився на вправах “Путівка”, “Дорога”, “Підводний човен”. У вправі “Пунівка” після пояснення завдання виявилось, що більшість учасників відмовилося від поїздки відразу. На пропозицію ведучого пояснити причини, прозвучали такі відповіді: “Не можу брати на себе таку відповідальність”,

“Якщо обируть мене, то поїду, а сама пропонувати свою кандидатуру не буду”, “Нехай група визначає, хто поїде”, “Може група виявить більш достойніших, ніж я”. Як видно з цих висловлювань, однією з головних проблем є проблема відповідальності. Учасники відмовляються від поїздки, так як вона накладає на них певні обов’язки, невиконання яких несе за собою негативні наслідки: “...більш з групи ніхто не поїде”. Коли ж прозвучала пропозиція “...нехай визначає група”, дехто з учасників запропонував свою кандидатуру. Це можна пояснити тим, що коли людину призначають їхати (тобто так вирішує група), то відповідальність за наслідки в деякій мірі знімається.

Цікавим були висловлювання деяких учасників, які взагалі не хотіли претендувати на поїздку (хоча дехто з тих, хто відмовився на самому початку, почали тепер погоджуватися): “Я не хочу їхати, мені й тут добре”, “А чому я, крім мене є ще інші”. Тому поряд з проблемою відповідальності постає проблема, пов’язана з нашою ментальністю. Як відомо у формуванні особистості, її світогляду і системи цінностей велику роль відіграє психологічна культура соціальних груп певної епохи (тобто ми маємо на увазі розуміння аналітичною психологією колективного несвідомого), що включає в себе настановчі психічні утворення, які не усвідомлюються, але несуть у собі детермінуючі, часто образні взірці, отримані у спадок від предків і попередників (взірці вірувань, зразки переживань, стереотипи вчинків, шаблони розв’язування проблем). При подальшій розмові з учасниками тренінгу, ми виявили певне твердження, яке б характеризувало ментальність нашого суспільства і давало б відповідь на поставлену проблему. Одна з учасниць пояснювала свою відмову від поїздки тим, що “претендувати на щось” у нашому суспільстві вважається непристойним. Коли людина починає претендувати на щось більш, ніж вона має, оточуючі сприймають її досить негативно. Відразу звертають увагу на недотримання моральних і етичних норм, відсутність скромності тощо.

Помітно, що у даній справі вплила не лише проблема відповідальності, а й проблема ментальності, а саме проблема стереотипності: у діях, вчинках, поведінці, міркуваннях тощо. І ця проблема постає в Т-групах дуже

гостро, адже її учасники відносяться до тієї вікової категорії, коли чітко сформовані і зафіксовані світогляд, уявлення, система цінностей, особливості характеру і темперамент. Тобто це той віковий період, коли формування особистості завершене і закріплене наявним життєвим досвідом (а, як правило, його вже достатньо щоб щось дуже кардинально змінювати в собі). Це той вік, коли дуже чітко діють стереотипи і упередження (які найчастіше існують вже на неусвідомленому рівні; хочемо відразу уточнити, що ми маємо на увазі стереотипи (тобто набуті і засвоєні в процесі набуття життєвого досвіду), а не архетипи, які є вродженими утвореннями психіки).

Повертаючись до питання про групову динаміку, ми можемо сказати, що її розвиток припав саме на виконання вправи “Дорога”, яке супроводжувалося підвищеною активністю учасників, яскравим емоційним фоном. Кожна група запропонувала аргументи на свою користь, які були своєрідними і цікавими. Про те, що групи почали діяти, свідчить той факт, що компромісне рішення було дуже швидко знайдене. Суперечка, яка виникла на самому початку виконання вправи, припинилася самими учасниками. Коли були наведені усі аргументи обома групами, один з учасників запропонував метод мозкового штурму, в результаті чого група швидко прийшла до згоди.

Також дуже цікавим виявилось виконання вправи “Підводний човен”. З самого початку учасники в ході дискусії вирішили визначити тих, хто повинен рятуватись (наводилися аргументи типу: “у мене хворі діти”, “...виховую дітей без матері”, “...у мене суспільнозначима робота”, “...якщо я не рятуюсь, то в світі може розпочатися війна” тощо; причому наведені аргументи мали лише ігровий характер, тобто вони не мали реального відношення до дійсності, а це вже свідчить про дію одного з головних правил тренінгу - “тут і тепер”). Але пізніше група раптово приходять до висновку, що “...кожен має таке право, адже зараз ми в однаковій ситуації. Тому, якщо рятуватися, то всім, якщо гинути, також разом”; а, оскільки рятуватися неможливо, всі члени групи залишаються в човні. Проте декілька учасників заперечили, що можливо “...якщо хтось рятується, то з’явиться шанс у інших”, “...чому хтось повинен страждати тільки тому, що так вирішила група”. Проте ці аргументи були

відкинуті: “В нашому випадку страждає кожен член групи, бо кожен хоче і має підстави, або врятуватися”, “Якщо той, хто врятується і зможе знайти допомогу, проте невідомо чи встигне вона допомогти усім іншим: ми знаходимося на дуже сильній глибині, через аварію ми швидко потонемо, і у нас залишається занадто мало кисню”. Лише після цих фраз всі учасники вирішили залишитися.

При обговоренні учасники, що вирішили врешті-врешт залишитися з групою, пояснили чому змінили своє рішення, адже з початку вони були переконані у протилежному: “В кінці я подумав, що якщо я врятуюсь, а мої товариші ні, то я буду себе за це карати все життя”, “...якщо я врятуюсь, то що скажу родичам і близьким тих, хто загинув”, “Мене буде мучити совість, що я врятувався, а інші - загинули”. З цих пояснень ми бачимо, що учасники “Забігли” наперед подій і намагалися передбачити негативні наслідки, які могли б бути. Виникає природне бажання уникнути негативних наслідків. І ось тут отримуємо таке твердження: “запобігання негативних наслідків шляхом їх створення”. З наведених пояснень учасників ми бачимо, що вони прагнули уникнути “мук совесті”, суспільного осуду шляхом смерті (можна також це розуміти як шлях очищення). І ми ще раз бачимо підтвердження вищеописаному, що моральні норми, стереотипи, рамки соціуму мають величезний вплив на людину (а у віці наших учасників він яскраво виражений).

Також з цієї справи ми можемо навести ще одне підтвердження механізму уникнення невдач (у тих учасників, що відразу відмовилася від можливості врятуватися: “...все одно нічого з цього не вийде”), який лежить в основі формування низької мотивації досягнень.

Якщо ж розглядати результат цієї справи по відношенню до групового механізму, то ми можемо стверджувати про його дію: група прийшла до спільного рішення, спостерігається конформність групи.

На цьому наш діагностичний етап завершується, і ми переходимо до розгляду корекційної фази. Однак, зараз хочемо виділити основні діагностичні моменти, які були з’ясовані в ході цього етапу.

Серед причин низької мотивації досягнень нами були виділені:

- а) мотив уникнення невдач;
- б) загострена проблема стереотипності й упереджень;
- в) низька пластичність “Я” різних сфер (професійної, соціальної, особистісної) в структурі особистості;

2. Логічний тип мислення (проте у деяких учасників спостерігалися прояви дивергентного мислення), переважання раціоналізму у міркуваннях;

3. Проблема творчого підходу до поставленої задачі (у кількох учасників ця проблема знімається), консерватизм думок, страх перед чимось новим;

4. Проблема відповідальності;

5. Високий рівень розвитку лідерських здібностей;

6. Спостерігається наявність і розвиток механізму групової динаміки.

Корекційна фаза.

З огляду на зроблену роботу у діагностичній фазі, корекційна фаза повинна характеризуватися більшою динамікою у порівнянні з попередніми етапами. Дана фаза включала вісім занять, які були спрямовані на актуалізацію рівня домагань учасників. Заняття проходили успішно, був отриманий змістовний зворотній зв'язок, вправи виконувалися швидко, легко, не викликаючи особливих труднощів, в кінці занять в учасників спостерігався підвищений настрій.

Аналізуючи заняття, можна сказати, що 6-те та 7-ме супроводжувалися тією настороженістю, про яку ми згадували вище. Шосте заняття носило рефлексивно-релаксаційний характер. В ході цього заняття ми намагалися активізувати образне мислення, але переважання раціональної півкулі мозку не дало змоги цього зробити. В результаті в учасників почало виникати роздратування, і переважна більшість відмовилася виконувати запропоновані вправи, або ж виконувала неохоче.

У 7-ому занятті дуже яскраво почали спрацьовувати стереотипи, адже це заняття було спрямоване на зміну характеру повідомлень (тут ми використовували такі вправи: “Я-висловлювання”, “ПНД”). Тому дані вправи сприймалися дещо агресивно: “Ми звикли так спілкуватися”, “Це марна трата часу”, “Я знаю, що це нічого конкретного не дасть”.

Дев'яте заняття чимось нагадувало шосте, адже воно мало на меті зміну інтересу до діяльності через актуалізацію абстрактного мислення. Тому тут знову постала проблема занадто сильної раціональності мислення.

В цілому, зроблений нами аналіз по трьох сеансах, наводить нас на думку, що можливо ці заняття не мали позитивної зовнішньої форми, однак, вони набули конструктивного внутрішнього змісту. Адже так сприймалися заняття, в яких ми проводили корекційну роботу з проблемами (виділеними в діагностичній фазі), в ході якої вони набували актуальності. Саме тому, на наш погляд, спостерігалась така реакція з боку учасників. Це було включення захисних механізмів, адже, як відомо, позбавлятися проблем завжди болісно.

Оскільки заняття № 10 мало на меті зворотній зв'язок, то можна сказати, що воно пройшло досить динамічно, активно, і закінчилося навіть раніше запланованого часу. Це ми інтерпретували як готовність учасників до завершального етапу, підведення підсумків, надання і отримання зворотнього зв'язку. якщо ж аналізувати ту інформацію, яка була отримана в ході 10-го заняття, то у більшості випадків вона мала інтроспективний характер (кожен учасник визнав щось нове для себе). Взагалі тренінг учасникам сподобався, хоча, на їх погляд, вправи іноді були занадто простими, "ніби безглузді".

Запропонована анкета особливої додаткової інформації не дала. Лише було з'ясовано, що найбільше сподобалися вправи, що мали на меті актуалізацію лідерських здібностей, застосування прийомів самоспонування, а також інші вправи: "Сірники", "Бізнесмен", "Я-це", "Альфа-колегія", "Транзактний аналіз", "Пасажир і провідниця", "Слідування за ведучим".

Лише три учасники з двох груп повідомили, що в ході занять була зачеплена певна особистісна проблема (учасники не повідомляли яка саме), на яку вони знайшли у групі кілька варіантів виходу.

Підводячи підсумок цілого циклу тренінгів, можна виділити такі моменти:

1. У дану Т-групу входили керівники МПП «Грандт» віком 37-49 років.

2. Весь цикл налічував три взаємопов'язані фази: ознайомчу, діагностичну і корекційну.

3. Найбільшого свого розвитку група досягла на діагностичному етапі, в ході якого були виявлені можливі причини низької мотивації і актуалізовані певні проблеми.

4. Ознайомчий етап супроводжувався “закритістю” та недовірою учасників.

5. Корекційний етап проходив дуже гостро, напружено, емоційно та дещо агресивно, що пояснюється включенням захисних механізмів, оскільки були зачеплені певні особистісні проблеми.

6. В ході циклу був запущений тренінговий механізм, механізм групової динаміки.

Отже, створена тренінгова програма дала змогу виявити причини низького рівня мотивації досягнень, при можливості піддати їх корекційному впливу. Тому доцільно говорити, що дана програма може бути застосована при роботі з керівниками, менеджерами, управлінцями.

3.3. Результати експериментального дослідження удосконалення стилів керівництва

Після проведення тренінгу нами був проведений повторний констатуючий зріз в двох групах А і Б, що дало нам можливість зафіксувати статистично значущі відмінності результатів в експериментальній групі.

Для підрахунку залежностей між даними показниками нами використовувався коефіцієнт кореляції суми добутків Пірсона [6]:

$$\tau = \frac{\sum [(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})]}{n \lambda_x \lambda_y}$$

де, \bar{X} та \bar{Y} - порівнювальні кількісні ознаки;

n - число порівнювальних спостережень;

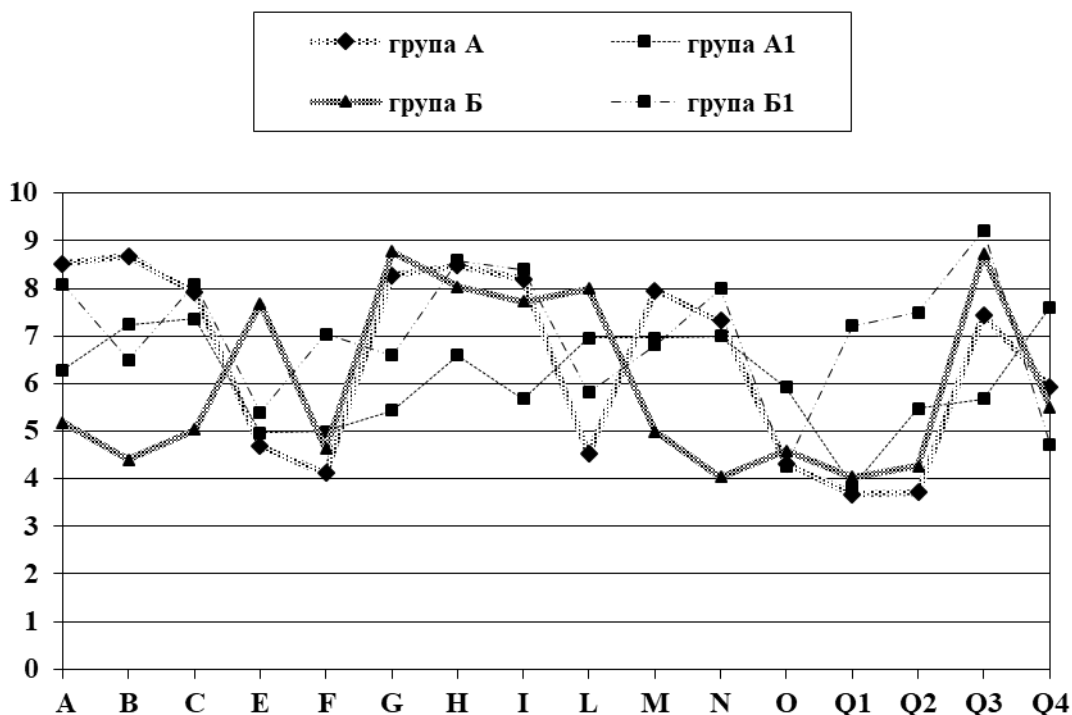
λ_x та λ_y - стандартні відхилення у співсталюваних рядах.

Аналіз представленої інтеркореляційної матриці дозволив зафіксувати статистично значущі залежності кореляційного співвідношення. Для визначення значущості кореляційного співвідношення нами використовувався t - критерій Ст'юдента [6]:

$$T = \frac{R_{xy}}{\frac{1 - (R_{xy})^2}{n'}}$$

де, n' - число ступенів свободи.

Насамперед, відзначимо, що середньогрупові показники за результатами опитувальника Р.Кеттела в режимі “до і після” формуючого експерименту суттєво змінилися в кожній з груп (див. Рис. 3.1.).



група А - показники до експерименту

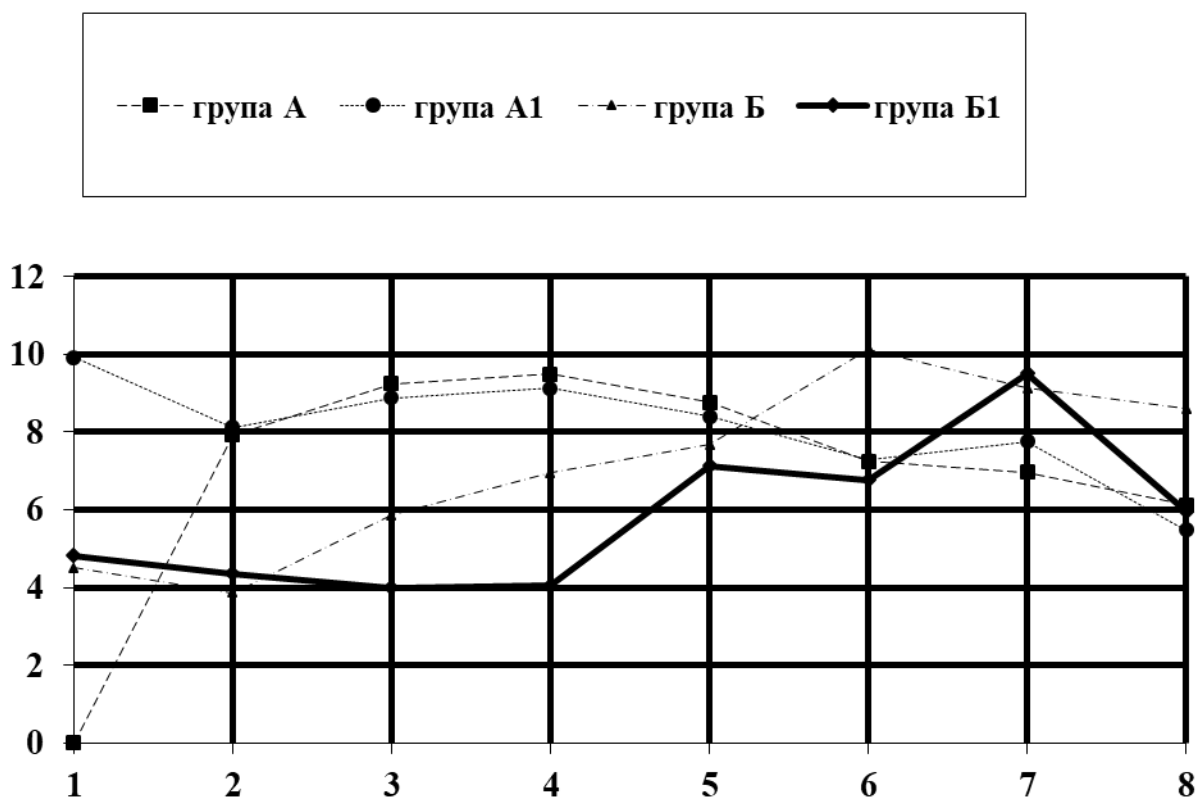
група А1 - показники після експерименту

група Б - показники до експерименту

група Б1 - показники після експерименту

Рис. 3.5. Розподіл середньогрупових показників опитувальника Р.Кеттела

Середньогрупові показники за результатами методики Т.Лірі в режимі “до і після” формуючого експерименту так само набули зміненого вигляду (див. Рис. 3.2.). Особливо це стосується експериментальної групи по показникам авторитарності та підкореності.



група А - показники до експерименту
 група А1 - показники після експерименту
 група Б - показники до експерименту
 група Б1 - показники після експерименту

Рис. 3.6. Розподіл середньогрупових показників октант опитувальника Т.Лірі

В групі А за результатами опитувальника Р.Кеттела відмічена висока позитивна кореляція за факторами F (стриманість-експресивність), M (практичність - розвинута уява), N (прямолінійність - дипломатичність), Q1(консерватизм - радикалізм). Підрахунок t-критерія Ст'юдента представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Статистично значущі відмінності за факторами опитувальника Р.Кеттела
в групі А**

Фактори	X	X	r (x,y)	t-критерій	α
фактор F	4,12	5,00	0,27	1,35	0,1
фактор M	7,96	6,96	0,63	3,93	0,001
фактор N	7,32	7,00	0,69	4,6	0,001
фактор Q1	3,68	3,84	0,44	2,44	0,01

Також за результатами опитувальника Т.Лірі відмічена висока позитивна кореляція між показниками октант 5 (підкореність), 6 (залежність), 8 (альтруїстичність) та негативна кореляція за показниками октант 2 (егоїстичність). Дані підрахунку представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Статистично значущі відмінності по октантам опитувальника Т.Лірі в
групі А**

Октанти	X	X	r(x,y)	t-критерій	α
октанта 5	8,76	8,40	0,54	3,17	0,001
октанта 6	7,24	7,28	0,69	4,60	0,001
октанта 8	6,12	5,48	0,38	2,37	0,05
октанта 2	7,92	8,12	-0,31	1,63	0,1

Такі результати засвідчують про неконтрольваність у вираженості певних особистісних рис керівника, які знаходяться під стихійним впливом умов соціального оточення, і, як виявилось наслідком слабкої мотивації досягнень особистості.

В експериментальній групі Б теж помічені статистично значущі відмінності у порівнювальних характеристиках, які мають дещо інший зміст. Так за показниками методики Р.Кеттела була помічена висока позитивна і негативна кореляція по факторам А (замкнутість - комунікабельність), F

(стриманість -експресивність), G (підкореність почуттям - висока стриманість), H (слабкість - сміливість), L (довірливість - підозрілість), M (практичність - розвинута уява), N (прямолінійність - дипломатичність), Q2 (конформізм - нонконформізм), Q4 (розслабленість - напруженість). Дані представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Статистично значущі відмінності за показниками факторів методики Р.Кеттела в групі Б

фактори	X	X	r (x,y)	t-критерій	α
фактор А	5,18	8,09	0,30	1,42	0,1
фактор F	4,63	7,04	0,25	1,19	0,15
фактор G	8,77	6,59	0,52	2,73	0,05
фактор H	8,04	8,59	0,59	3,27	0,01
фактор L	8,00	5,81	-0,31	1,47	0,1
фактор M	5,00	6,81	0,23	1,09	0,15
фактор N	4,04	8,00	0,33	1,57	0,1
фактор Q2	4,27	7,50	0,60	3,52	0,01
фактор Q4	5,50	4,72	-0,34	1,61	0,1

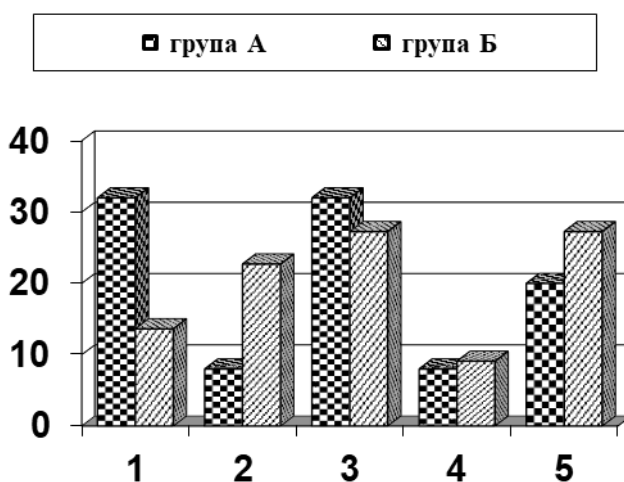
За результатами опитувальника Т.Лірі також відмічається досить висока позитивна і негативна кореляція за октантами 1 (авторитарність), 5 (підкореність), 6 (залежність). Дані представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Статистично значущі відмінності за показниками октант методики Т.Лірі в групі Б

октанти	X	X	r(x,y)	t-критерій	α
октанта 1	4,5	4,81	0,22	1,04	0,15
октанта 5	7,68	7,72	0,65	3,82	0,01
октанта 6	10,13	6,47	0,30	1,42	0,1

Такі результати підтвердили спроможність наших тренінгових занять, так як покращились комунікативні і поведінкові властивості особистості керівника, а відповідно й знизився рівень конфліктності, про що свідчать результати тесту К.Томаса. Після проходження групою Б тренінгових занять, суттєво змінились форми конфліктного реагування. Тепер у порівнянні із групою А їх відсокий розподіл склав (див. рис. 3.7.): стиль змагання переважає в групі А (8 осіб), а в групі Б він склав лише 3 особи; стиль пристосування переважає в групі Б (5 осіб), а в групі А - 2 особи; стиль компромісу - переважає в групі А (8 осіб), а в групі Б - 6 осіб; стиль уникнення набрав однакову кількість учнів у двох групах (по 2 особи) та стиль співпраці - у групі А - 5 осіб і в групі Б - 6 осіб.



1-змагання; 2-пристосування; 3-компроміс; 4- уникнення; 5- співпробітництво

Рис. 3.7. Форми реагування в конфліктних ситуаціях керівників в групах А і Б після формуючого експерименту.

В експериментальній групі Б після проходження тренінгових занять відмічаються позитивні змінення в сфері комунікації та поведінки керівників, зокрема, серед особистісних рис виділяються такі сформовані характеристики як відвертість і комунікабельність, цих керівників характеризує природність у вираженні своїх почуттів, вони із задоволенням працюють з підлеглими, активні в усуненні конфлікту, довірливі. Також у них можна проспостерігати щирість у стосунках з людьми, вони починають вірити у вдачу, а відповідно й

виступати більш наполегливими в досягненні цілей (ділова спрямованість) як показник рівня їх мотивації досягнення.

Такі керівники позбавлені заздрості, у стосунках з підлеглими залежні від їх думки, слідуєть принципу приймати рішення разом з іншими, орієнтовані на соціальне схвалення. У міжособистісних стосунках у цих керівників виділяється впевненість в собі, яка не обов'язково проявляється у лідерських вміннях, а у вміннях не підкоряти себе сильному без оцінки ситуації, при цьому яскраво вираженою є конформність поведінки.

В керівників групи А, які не проходили тренінгових занять також були помічені змінення в особистісних характеристиках спілкування і поведінки, а зокрема спілкування цих керівників відрізняється емоційністю та динамічністю, хоча було помічено їх практичність з орієнтацією на зовнішню реальність та загальноприйняті норми. Також виявились вираженими (показники значно збільшились) показники критичного відношення до інших людей та крайнього (радикального) вираження моралізації. У міжособистісних стосунках виражається схильність поступатись у всьому і всім, часте приписування собі вини, залежність від інших із проявами нещирого опору. В цілому цих керівників можна охарактеризувати як гіпервідповідальних, які можуть принести у жертву свої інтереси, хоча при цьому вони досить активні по відношенню до інших людей та різноманітних ідей.

Що стосується стилів діяльності керівників, то тепер показники стилів їх діяльності розмістилися таким чином (Див. таблицю 3.8).

Таблиця 3.8

**Відсотковий розподіл показників стилів діяльності керівників
в групах А і Б.**

Стилі діяльності управління	Група А	Група Б
страх перед бідністю	8	4,54
авторитет-підкорення	12	4,54
будинок відпочинку	8	9,09
організація	48	50
команда	24	27,27

Після повторного проведення анкети серед співробітників (підлеглих) на визначення спрямованості діяльності керівника, було отримано такі дані - суттєво змінилась спрямованість діяльності керівників в групі Б після проходження тренінгових занять (спрямованість діяльності як «операціоналіста» - 4 особи; як «тактика» - 12 осіб; як «стратега» - 6 осіб), в той час як спрямованість діяльності керівників групи А залишилася майже без змін (спрямованість діяльності керівника як «операціоналіста» - 5 осіб; як «тактика» - 8 осіб; як «стратега» - 12 осіб). Результати графічно представлені на рис 3.8.

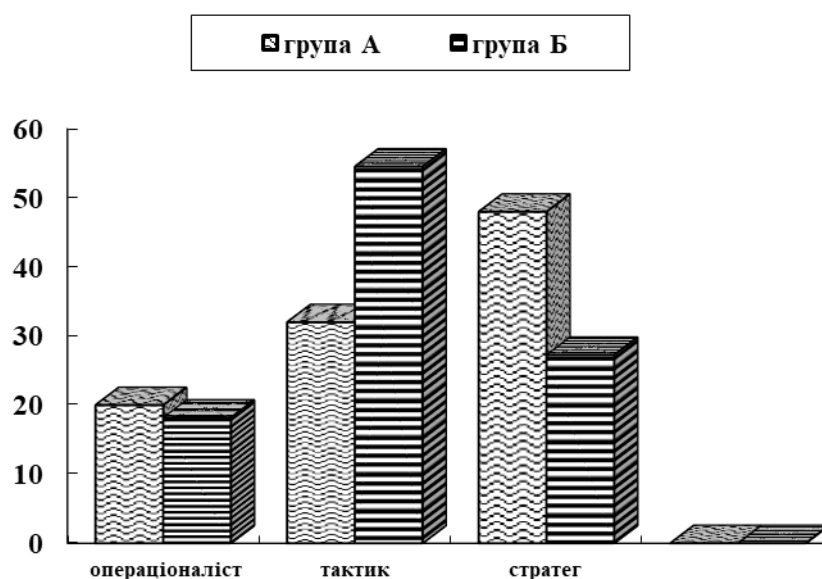


Рис. 3.8. Відсотковий розподіл показників спрямованості діяльності керівників після проходження тренінгових занять

Отже, проведене нами дослідження підтвердило гіпотетичне положення, що особливості стилю керівництва колективом обумовлені особистісними властивостями поведінки і спілкування керівників. Підвищення мотивації досягнення відображається на особистісних та поведінкових властивостях керівників, а відповідно й на стилі і спрямованості їх діяльності.

Після проходження тренінгу з підвищення мотивації досягнення, такі стилі діяльності управління як «страх перед бідністю», «авторитет- підкорення», «будинок відпочинку» зазнали тенденції до зниження, тобто керівники з одного боку, позбавляються постійних зусиль з покращення якості роботи з

метою уникнення звільнення, а з другого боку, перестають ставитися до своїх підлеглих або як до виконавців, ставлячи виробничий результат на перше місце або як до членів власної сім'ї, що заважає зосередитися на роботі.

В оцінці підлеглими спрямованості діяльності керівників після проходження тренінгових занять помітні суттєві зміни. Така спрямованість як “операціоналіст” знизилася за показниками і набула в експериментальній та контрольній групах однакового рівня; спрямованість “тактика” як керівника, що ставить і реально вирішує задачі на найближчу перспективу зросла на 50% від попередніх показників; спрямованість “стратег” як керівника, націленого на майбутній результат успіху теж зросла в експериментальній групі на 25% від констатуючих показників.

Після повторного проведення тесту з виміру мотивації досягнень А.Меграбіяна отримано середньогрупові дані, які підтверджують факт підвищення мотивації досягнень в експериментальній групі (див. таблицю 3.9).

Таблиця 3.9

Середньогрупові показники мотивації досягнень в контрольній (А) та експериментальній (Б) групах

Мотивація досягнень	Група А	Група В
До експерименту	25,78	18,03
Після експерименту	24,96	26,19

Таким чином, підвищення мотивації досягнень керівників в умовах соціально-психологічного тренінгу веде до змінень їх особистісних властивостей поведінки і спілкування, що відображається у стилі керування організацією. Проведене дослідження дозволяє зробити ґрунтовні висновки отриманих результатів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного нами теоретичного аналізу проблеми стилю керівництва організацією було детально розглянуто поняття менеджменту та управління в психології. Вироблення абстрактної моделі управління має евристичне і практичне значення, оскільки воно сприяє забезпеченню оптимального управління в колективах.

Оскільки управління так чи інакше пов'язане з людьми, взаємодією, то психологічний аспект при цьому є обов'язковим. Тому звідси впливає одне з найголовніших та найважливіших понять – психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та зміцнення між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника.

В контексті психологічних закономірностей управлінської діяльності ми розглядаємо особливості прояву стилю керівництва організацією. При цьому ми розмежовуємо поняття «лідер» і «керівник», виділяємо їх спільні та відмінні ознаки. Стиль лідерства - типова для лідера та керівника система прийомів впливу на підлеглих. Аналіз стилів керівництва включає його класифікації, які представлені в психологічній літературі.

Розглядаючи лідерство як відношення домінування та підлеглості, впливу та наслідування у системі міжособистісних стосунків у групі, варто визначити поняття ефективного керівництва, яке відноситься до психологічного фактору - з одного боку, керівник має справу з людьми, які володіють різними психологічними властивостями - різною готовністю та настроєністю на ту чи іншу діяльність, а з іншого боку, ефективність будь-якої соціальної організації залежить від діяльності самого керівника, від його соціально-психологічних

особливостей, від характеристики його власних навичок, прийомів, стилю роботи, способів обходження з людьми тощо.

До факторів ефективного керівництва відносяться соціальні очікування підлеглих; тісний контакт з підлеглими; феномен посилення; готовність до управління керівників; здібності керівників до управління та їх такт у спілкуванні з підлеглими тощо.

В ході вивчення психологічних аспектів управління виділяється ще один напрямок – мотивація праці, розробка тактики і стратегії керівництва. Це вивело нас на розгляд ще одного базового поняття – мотивація досягнень – прагнення досягати успіху в певному виді діяльності, адже мотиваційні фактори побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини. Опираючись на вищесказане, ми виділяємо два суттєвих моменти, таких як психологія управління і мотивація досягнень: мотивація досягнень – ефективніше управління, хороше управління – вищий рівень досягнень. Тому порушення якогось з елементів призводить до дисгармонії і дисбалансу, які виливаються у відомі проблеми – перемотивація, переважання домагань над досягненнями, невпевненість в собі, неждосягнення бажаного, стрес, певні невротичні стани тощо.

Виходячи з мети і завдань дипломного дослідження, а також перевірки гіпотетичного положення нами була складена програма фіксації, аналізу й оцінки стилю керівництва організацією в умовах корекційного впливу.

Вибірку нашого дослідження склали управлінці МПП «Грандт» (n=47 осіб). З них експериментальну групу склали - 22 особи та контрольну групу - 25 осіб. Також експертами виступили співробітники відповідних підрозділів підприємства залучених керівників (n=62).

Дослідження складалося з 3-ох етапів: констатуючий, формуючий та післяформуючий. Діагностичний інструментарій дозволив отримати результати, які ми піддали статистичному опрацюванню, що визначило специфіку співставлення результатів.

Результати констатуючого експерименту дозволили виділити яскраво виражений контраст у особистісних властивостях керівників двох груп

(виділених нами за стилем управління керівників). Тому ми висуваємо припущення, що особливості стилю керівництва обумовлені особистісними властивостями поведінки і спілкування, які в умовах в соціально-психологічного тренінгу з підвищення мотивації досягнень можуть бути позитивно змінені.

Оцінюючи та аналізуючи всі можливі методи, ми зупинили свій вибір на соціально-психологічному тренінгу (СПТ). Враховуючи, що дана робота повинна відрізнитися новизною і «дихати свіжістю», ми вважаємо, що саме цей активно-розвиваючий метод групової взаємодії найбільш вдало забезпечить виконання поставленої мети: визначить ефективні напрямки корекційної роботи в менеджменті. Окрім цього, цей метод був обраний ще з двох причин:

1) тренінг – це модель групової діяльності, а управління є цим видом діяльності;

2) в результаті цього, тренінг дає змогу змодельовати потрібну ситуацію, вирішити певну проблему, програти потрібну поведінку, набути конструктивного досвіду та оптимальної тактики. Для того, щоб здобути певну новизну, нами була створена спеціальна програма тренінгу мотивації досягнень, в якій використовувалися вправи різноманітного характеру як в готовому вигляді, так й розроблені нами.

Після проведення тренінгу нами був проведений повторний констатуючий зріз в двох групах А і Б, що дало нам можливість зафіксувати статистично значущі відмінності результатів в експериментальній групі.

В експериментальній групі Б після проходження тренінгових занять відмічаються позитивні змінення в сфері комунікації та поведінки керівників, зокрема, серед особистісних рис виділяються такі сформовані характеристики як відвертість і комунікабельність, цих керівників характеризує природність у вираженні своїх почуттів, вони із задоволенням працюють з підлеглими, активні в усуненні конфлікту, довірливі. Також у них можна проспостерігати щирість у стосунках з людьми, вони починають вірити у вдачу, а відповідно й виступати більш наполегливими в досягненні цілей (ділова спрямованість) як показник рівня їх мотивації досягнення. Такі керівники позбавлені заздрості, у

стосунках з підлеглими залежні від їх думки, слідуєть принципу приймати рішення разом з іншими, орієнтовані на соціальне схвалення. У міжособистісних стосунках у цих керівників виділяється впевненість в собі, яка не обов'язково проявляється у лідерських вміннях, а у вміннях не підкоряти себе сильному без оцінки ситуації, при цьому яскраво вираженою є конформність поведінки.

В керівників групи А, які не проходили тренінгових занять також були помічені змінення в особистісних характеристиках спілкування і поведінки, а зокрема спілкування цих керівників відрізняється емоційністю та динамічністю, хоча було помічено їх практичність з орієнтацією на зовнішню реальність та загальноприйняті норми. Також виявились вираженими (показники значно збільшились) показники критичного відношення до інших людей та крайнього (радикального) вираження моралізації. У міжособистісних стосунках виражається схильність поступатись у всьому і всім, часте приписування собі вини, залежність від інших із проявами нещирого опору. В цілому цих керівників можна охарактеризувати як гіпервідповідальних, які можуть принести у пожертвування свої інтереси, хоча при цьому вони досить активні по відношенню до інших людей та різноманітних ідей.

Що стосується стилів діяльності керівників, то тепер показники стилів їх діяльності в експериментальній групі зазнали тенденції збільшення таких стилів керівництва як «організація» та «команда». Визначення спрямованості діяльності керівника дозволило також віділити збільшення показників таких типів спрямованості діяльності як «тактик» і «стратег».

Отже, проведене нами дослідження підтвердило гіпотетичне положення, що особливості стилю керівництва колективом обумовлені особистісними властивостями поведінки і спілкування керівників. Підвищення мотивації досягнення відображається на особистісних та поведінкових властивостях керівників, а відповідно й на стилі і спрямованості їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. Москва: Мысль, 1976. 220 с.
2. Атватер И. Я Вас слушаю. Москва: Экономика, 1984. 123 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб: Специальная литература, 1996. 336 с.
4. Бондаренко О.Ф. Психологічна допомога особистості. Харків: Фоліо, 1996. 202 с.
5. Буленко Т.В., Мушкевич М.І, Федоренко Р.П. Психодіагностика особистості в практичній діяльності психолога. Луцьк, 1996. 321с.
6. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике. Киев: Наукова думка, 1989. 198с.
7. Васильев И.А., Магомед-Еминов М.Ш. Мотивация и контроль за действием. Москва: Изд-во МГУ, 1991. 144 с.
8. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. Москва: Изд-во МГУ, 1991. 285 с.
9. Волков І.П. Керівнику про людський фактор. Київ: Наукова думка, 1987 – 134 с.
10. Вуджек Т. Тренування розуму. Вправи для розвитку підвищеного інтелекту. СПб: Пітер-Прес, 1997. 230 с.
11. Вудкок К., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Москва: Дело, 1991. 318 с.
12. Генев Ф.І. Психологія управління. Львів: Просвещение, 1989. 255 с.
13. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ: Наукова думка, 1994. 116 с.
14. Зайверт Л. Ваше время - в ваших руках / Л. Зайверт. Москва: Прогресс, 1991. 234 с.

15. Занюк С.С. Методики гештальттерапії в психокорекційній роботі. Методичні рекомендації. Луцьк, 1996. 56с.
16. Занюк С.С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх. Луцьк: ВДУ, 1998. 120 с.
17. Занюк С.С. Мотиваційний тренінг: як вчитися спонукати себе та інших до ефективної діяльності. Луцьк: ВДУ, 1998. 112 с.
18. Занюк С.С. Психологія мотивації та емоцій. Луцьк: Наука, 1997. 190 с.
19. Занюк С.С., Павлюк Т.М. Техніки психодрами в психокорекційній роботі. Методичні рекомендації. Луцьк: ВДУ, 1996. 58с.
20. Зингер В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. Москва: Экономика, 1991.- 300 с.
21. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управління як важлива складова становлення позитивного іміджу керівників освітніх закладів // Матеріали міжрегіонального науково-дослідницького семінару “Створення іміджу сучасного закладу освіти”. Запоріжжя: ЗДУ, 1997. С.9 -17.
22. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти: навч. посібник // АПН України, Інститут психології. Київ: Наукова думка, 1997. 179с.
23. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ: Ніка-Центр, 2000. 332с.
24. Карнеги Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. Київ: Молодь, 1990. 440 с.
25. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. Москва: Наука, 1988. 256 с.
26. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Київ: МАУП, 2000. 286 с.
27. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Минск: Изд-во Белорус.ун-та, 1975. 188 с.
28. Кравченко Ю.І., Іванов Ю.Б., Хоменко М.М. Вступ до бізнесу. Київ: Лібра, 1995. 365 с.

29. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. Москва: Просвещение, 1988. 230 с.
30. Максименко С.Д. Общая психология. Москва: Рефл-бук, Ваклер, 1999. 523с.
31. Маркова А.К., Матис Т.А., Орлов Ю.Б. Формування мотивації учіння. Москва: Академия, 1990. 202 с.
32. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении. Киев: Наукова думка, 1990. 190 с.
33. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. Москва: Полиздат, 1990. 230 с.
34. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. Москва: Просвещение, 1990. 116 с.
35. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. Москва: Политиздат, 1982. 255 с.
36. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. Москва: Педагогика, 1978. 322 с.
37. Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. Москва: Изд-во МГУ, 1989. 268 с.
38. Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. Москва: Изд-во МГУ, 1982. 289 с.
39. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / под ред. Г.Никифорова, М.Дмитриевой, В.Снеткова. СПб.: Питер, 2001. 238с.
40. Практическая психодиагностика: методики и тесты: учебное пособие / под ред. А.В. Райгородского. Самара: Самара: Издательский дом «Бахрах – М», 2002. 672 с.
41. Приходько И.А. Молодому предпринимателю. Москв: Молодая гвардия, 1991. 92 с.
42. Психологічний словник / під ред. В.І. Войтка. Київ: Вища школа, 1982. 216 с.

43. Психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд. Москва: Политиздат, 1990. 494 с.
44. Рейнуотер Дж. Это в ваших силах. Москва: Прогресс, 1992. 250 с.
45. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. Москва: Прогресс, 1988. 255с.
46. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. Москва: Пресс, 1993. 55 бс.
47. Самуельсон П. Економіка. Львів: Світ, 1993. 435 с.
48. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления / под ред. Е.С. Кузьмина. Львов: Изд-во ЛГУ, 1986. 222 с.
49. Скот Дж.Г. Сила ума. Описание пути к успеху в бизнесе. Киев: Внешторгиздат, 1991. 199 с.
50. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. Минск: Харвест, 1998. 800с.
51. Социальная психология. История, теория, эмпирические исследования / под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Луцк: Изд-во ЛГУ, 1979. 344 с.
52. Столин В.В. Мотивация и самосознание. Мотивация личности. Москва: Изд-во МГУ, 1982. 220 с.
53. Столяренко В.И. Основы психологии. –Самара: Бахрах, 1996. 626 с.
54. США: организационные проблемы управления / Шершнев Е.С., Мильнер Б.З., Рапопорт В.С. и др. Москва: Мысль, 1989. 400 с.
55. Тихомирова О.К. Понятие “цель” и “целеобразование” в психологии. - В кн.: Психологические механизмы целеобразования. Москва: Наука, 1977. С. 48-99.
56. Фейдимен Дж., Фрейгер Р. Абрахам-Маслоу и психология самоактуализации: Хрестоматия по гуманистической психотерапии. Москва: Наука, 1995. С.114-142.
57. Фрейд З. Лекции по введению в психоанализ. Москва: Педагогика, 1989. 320 с.

58. Хазратова Н.В. Методи оволодіння технікою ведення психологічного тренінгу: Методичні рекомендації. Луцьк: Наука, 1997. 44 с.
59. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 томах. Москва: Педагогика, 1986. Т.1. 684 с.
60. Хилл Н. Думай и богатей. Киев: Молодь, 1993. 166 с.
61. Хміль Ф.І. Менеджмент. Киев: Вища школа, 1995. 344 с.
62. Чернышов В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат, 1997. 568 с.
63. Чирков В. И. Самодетерминация и внутренняя мотивация человека // *Вопросы психологии*. 1986. №3. С.21-34.
64. Швальбе П., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Москва: Пресс. 1992. 300 с.
65. Щекин Г.В. Практическая психология менеджера. Киев: МАУП, 1998. 400 с.
66. Юсупов Й.М. Психология взаимопонимания. Казань: Наука, 1991. 174 с.
67. Якунин В.П. Управление педагогическими системами. Луцк: Изд-во ЛГУ, 1990. 204 с.

Соціально-психологічний тренінг

Заняття 1.

Мета: знайомство, налаштування на роботу у Т-групі

Вправа 1. "Моє ім'я".

Мета: знайомство.

Час: 2-5 хвилин.

Процедура: група сідає в коло, кожен учасник називає своє справжнє ім'я чи тренінгове (вигадане), за яким до нього будуть звертатися в ході тренінгу.

Вправа 2. "Правила тренінгу".

Мета: ознайомлення з основними правилами і принципами роботи у Т-групі, вироблення правил, за якими буде працювати дана Т-група.

Час: 10-15 хвилин.

Процедура: ведучий знайомить з основними принципами психологічного тренінгу, розкриває їх зміст і отримує згоду на їх виконання:

- принцип "тут і тепер";
- принцип конфіденційності;
- принцип довіри;
- рівності всіх учасників;
- активності;
- акцентування мови почуттів;
- принцип зворотнього зв'язку (унікнення оцінок);
- право відмови від участі у певній вправі (зі згоди колективу).

Після перерахування основних принципів, група виробляє свої, нові або приймає вищенаведені.

Вправа 3. "Очікування".

Мета: визначення актуальності даного тренінгу для учасників, співвіднесення їх очікувань і мети тренінгу; налаштування на роботу у Т-групі.

Час: 15-20 хвилин.

Процедура: ведучий нагадує тему і мету запропонованого ним тренінгу. Після чого кожен учасник говорить про актуальність даної теми для нього. Далі ведучий виявляє очікування учасників щодо тренінгу й співвідносить їх разом з метою усього циклу.

Вправа 4. “Асоціації”.

Мета: введення в режим тренінгової роботи, сприйняття групи цілісно.

Час: 10-15 хвилин.

Обладнання: м'яч.

Процедура: учасник говорить про те, з чим він себе асоціює (рослина, тварина, явище) і пояснює чому. Після цього перекидає м'яч будь-кому з учасників. Той, хто отримав м'яч, говорить про свої асоціації і перекидає м'яч далі. М'яч перекидається до тих пір, поки не висловляться всі учасники.

Після вправи – обговорення.

Вправа 5. “Оживлення приємних спогадів”.

Мета: актуалізація позитивних емоцій, пов'язаних з успіхами в минулому.

Час: 30-40 хвилин.

Процедура: кожного учасника просять: а) пригадати коли його останній раз хвалили; б) у якій формі йшла ця похвала; в) опис відчуття під час похвали.

Після вправи – обговорення.

Вправа 6. “Оживлення приємних спогадів –2”

Мета: актуалізація позитивних емоцій, пов'язаних із власною діяльністю.

Час: 15-20 хвилин.

Процедура: після попередньої вправи кожного учасника просять виконати наступне: 1) згадайте той період життя, коли вам подобалася теперішня діяльність, коли вам вдавалося чогось досягти; 2) обиріть будь-який епізод і спробуйте знову пережити його в деталях. опиши усе детально; 3) оживіть приємні спогади інших епізодів; 4) тепер перенесіть ці приємні відчуття на сьогоднішній день. Спробуйте пов'язати минулі успіхи, похвалу на свою адресу, натхнення з даною діяльністю. Після вправи – обговорення.

Вправа 7. “Снігова куля”.

Мета: закріплення ознайомчого моменту.

Час: 5-10 хвилин.

Обладнання: м'яч.

Процедура: вправа повторює “Асоціації” і закріплює “Моє ім'я”. Так кожен учасник, отримавши м'яч, називаючи при цьому своє ім'я (те, під яким він працює у групі), передає його наступному учаснику по колу. Коли м'яч отримує знову перший учасник, темп гри збільшується, і трохи змінюються правила: кожен, отримавши м'яч, називає імена усіх попередніх учасників (при цьому він дивиться в очі кожному), а потім своє і далі передає м'яч наступному. Коли м'яч отримує останній учасник, то він називає імена усіх і потім додає своє. Після вправи – обговорення.

Вправа 8. “Завершення”.

Мета: емоційна стабілізація, надання зворотнього зв'язку.

Час: 10-20 хвилин.

Процедура: кожен учасник дає зворотній зв'язок по цілому сеансу.

Заняття 2.

Мета: актуалізація самомотивування і самоспонування.

Робота починається з пригадування минулого заняття. Можливо в учасників виникли якісь нові думки, пропозиції.

Вправа 1. “Це – Я”.

Мета: включення в груповий процес.

Час: 15-20 хвилин.

Процедура: кожного з учасників просять ще раз представити себе у групі у будь-який спосіб (нетрадиційно). При цьому назвати своє (чи тренінгове) ім'я по літерам, а група його промовляє разом в голос.

Вправа 2. “Внутрішній саботажник”.

Мета: збереження мотивації діяльності через розуміння свого саботажника.

Час: 40-50 хвилин (кожному учаснику відводиться 3-6 хвилин)

Процедура: визначається протагоніст і його “саботажник” (допоміжний гравець). Учасників просять виконати такі завдання: 1) уявіть, що ви збираєтесь

чи вже розпочали важливу справу (в даному випадку – твоя діяльність); 2) тепер спробуйте придумати дещо, що може завдати твоїм починанням, завадити тобі здійснити вашу діяльність. Уявіть собі цю картину; 3) опишіть “саботажника”, який протидіє виконанню задуманого; 4) з точки зору “Я”, уявіть зустріч з “саботажником” і проведіть з ним переговори; 5) переконайте його. Таким чином, “саботажник” відмовляє протагоніста здійснити якусь важливу справу. Протагоніст же повинен переконати свого опонента в протилежному, навести контраргументи. Після сплину часу протагоніст дає зворотній зв’язок.. Після чого обидві сторони міняються ролями. По закінченню вправи – зворотній зв’язок від кожного учасника (порівнює ролі, визначає переваги кожної з них).

Вправа 3. “Аналіз своїх виправдань”.

Мета: аналіз виправдань, які використовуються при поясненні невдач чи власного небажання працювати.

Час: 20-30 хвилин (на кожну пару по 6 хвилин).

Процедура: учасники розбиваються по парам, їм роздають ролі: директор-секретарка; двоє колег; два друга (подруги); контролер-пасажир; мати-дитина.

Задається ситуація, коли однією стороною не виконується дуже важливе для іншої чи обох сторін (наприклад: секретарка не надрукувала наказ; колега не приніс важливий документ; друг не прийшов на день народження іншого; пасажир не придбав білет тощо). Розігрується ситуація, при цьому ведучий просить пояснити (виправдатися), чому учасник не виконав щось важливе, не доклав достатніх зусиль щодо досягнення поставлених цілей. Потім йде обмін ролями. Після вправи – обговорення, в якому необхідно проаналізувати наведені виправдання.

Вправа 4. “Попрохай самого себе”.

Мета: відпрацювання прийомів самоорганізації і самоспонування.

Час: 20-30 хвилин.

Процедура: визначаються бажані, після цього ведучий просить виконати наступні завдання: 1) попросіть себе обов’язково виконати щось

важливе для тебе (можна використати прийоми при спілкуванні з іншими); 2) придумайте кілька форм, варіантів прохання і переконання самого себе. Оберіть найкращі варіанти. Після вправи – обговорення.

Вправа 5. “Похвали себе”.

Мета: актуалізація позитивних емоцій.

Час: 15-25 хвилин.

Процедура: кожен учасник говорить вголос собі приємні слова – хвалить себе за щось (реальне чи вигадане); або ж хвалить себе за те, за що хотів аби хвалили; або ж за що його не похвалили, але він цього вартий. Після вправи – обговорення. На цьому сеанс закінчується. Учасників просять надати зворотній зв'язок, сказати що було важко, при виконанні яких вправ виникали труднощі.

Заняття 3.

Мета: знаходження оптимуму мотивації, запобігання перемотивації. Створення умов розвитку групової динаміки.

Починається сеанс з узагальнення того, що було на другому занятті. При бажанні дається зворотній зв'язок. Ще раз уточнюються мета тренінгу, адже на цьому етапі закінчується ознайомча, і розпочинається діагностична фаза. З цього заняття починається робота групи як цілого, тобто запускається в дію механізм групової динаміки.

Вправа 1. “Порахуй сірники”. Мета: підвищення здатності долати перешкоди при досягненні цілі, актуалізації цілеспрямованості.

Час: 25-45 хвилин.

Обладнання: коробка сірників, велике скло.

Процедура: учасника виводять за двері, дають установку: “За будь-яких умов порохуй сірники, які розсіпані на склі. Ні на що не реагуй, ти один в кімнаті”. Поки учасник за дверима, групі дають установку: “Щоб не робив учасник, заважати йому – у будь-який спосіб, але торкатися учасника не можна”. Після цього кличуть учасника, він входить, сідає в центр кола, йому дають велике скло, на якому хаотично розкидані сірники. Учасник починає їх

збирати, рахувати, не звертаючи ні на що увагу. Всі навколо йому заважають: кричать, сміються, щось запитують, говорять, перебивають лічбу, щось розповідають. Лише після того, як учасник в центрі порахує всі сірники, складає їх у коробку, скаже кількість, тоді він може реагувати на оточуючих. Після вправи – обговорення.

Вправа 2. “Слово”.

Мета: підвищити вміння логічно і ясно викладати свою думку, вміння знайти і визначити головне.

Час: 1 хвилина на одного учасника.

Процедура: кожному учаснику дається будь-яке слово, яке за одну хвилину без попередньої підготовки має бути логічно і чітко пояснене: розкритий зміст, функції, характеристики. Після вправи відбувається визначення труднощів, що виникли і шляхи їх подолання.

Вправа 3. “Бізнесмен”.

Мета: актуалізація здатності долати труднощі при досягненні цілі, пошук засобів усунення перешкод.

Час: по 2 хвилини на кожного учасника.

Обладнання: картки з розписаними ролями.

Процедура: ведучий задає ситуацію – бізнесмену дзвонять по телефону і просять через 2 хвилини привезти в аеропорт важливі документи. По дорозі він зустрічається з людьми, які будь-яким чином йому перешкоджають, проте бізнесмен повинен приділити кожному увагу, не образивши, пояснити, що він поспішає. Після цього учасники витягують картки із зазначеною в них роллю: 1) бізнесмен; 2) дружина/чоловік (просить поговорити з сином і дати гроші на покупки); 3) старший син (просить важливої поради щодо дівчини); 4) друг (прийшов запросити на весілля); 5) циганка (хоче погадати); 6) міліціонер (просить пред'явити документи); 7) інтурист (щось показати й пояснити); 8) старенька бабуся (перевести через вулицю); 9) бомж (просить гроші); 10) перехожий, у якого бізнесмен питає час.

Коли ролі роздані, всі учасники стають у приміщенні (шлях до аеропорту) один за одним, як були витянуті ролі. Отже, суть гри полягає в тому, щоб не дати “бізнесмену” дійти до аеропорту, будь-яким чином затримати його.

Після закінчення часу учасники міняються ролями. Після вправи – обговорення.

Вправа 4. “Путівка”.

Мета: стресостійкість, готовність приймати рішення, визначення проблеми відповідальності.

Час: 30-40 хвилин.

Процедура: ведучий пропонує учасникам уявити, що вони є згуртований колектив. Від керівництва приходить наказ – групі потрібно обрати одну людину, що поїде за кордон у справах колективу. Група повинна бути зацікавлена в обранні самого достойного, адже є умова: якщо той, хто поїде, отримає догану за погану поведінку чи у справах, то більше ніхто з групи не поїде за кордон у відрядження. На обговорення кандидатури – 10 хвилин.

Можливе доповнення: якщо після закінчення часу обговорення вибір кандидатури не відбудеться, то поїде у відрядження керівник цього колективу. Після вправи – обговорення щодо розробки альтернативних рішень, чому саме таке рішення прийняла група, що саме (який фактор) вплинув на рішення; що думав кожен учасник, коли обиралась кандидатура. На цьому заняття закінчується, Виділяються основні моменти, проблеми, над якими працювали, підводиться підсумок.

Заняття 4.

Мета: розгляд і аналіз складових структури особистості, визначення їх ролі при прийнятті рішень, збереження розвитку групової динаміки.

Цей сеанс має дуже велике значення, так як він є основою діагностичної фази, чим визначає напрямок і динаміку корекційної фази. Саме тому на початку коротко узагальнюється попереднє заняття (адже це початок діагностичної фази) і починається з вступної бесіди ведучого: “Кожному з нас часом буває важко прийняти будь-яке рішення, щось зробити, довести

розпочату справу до кінця. Нам ніби щось заважає – щось із середини, ніби нас “гризуть” протиріччя, і ми ніколи (а може часто?) не розуміємо себе. Це буває з кожним. Але інколи це перетворюється дійсно на проблему. Як її вирішити? Як прийти до гармонії? Саме на це буде спрямоване наше сьогоднішнє заняття. Тому я хочу запропонувати вам наступні вправи”.

Вправа 1. “Я-це”.

Мета: визначити і визнати свої субособистості; налаштування на потрібну роботу у цілому сеансі.

Час: 10-15 хвилин (з яких 2 хвилини – на письмове виконання).

Обладнання: ручки, папір.

Процедура: за дві хвилини кожен записує стільки “Я”, скільки зможе виділити. Наприклад: я – це: людина, дитина, жива істота, працівник, батько (мати), дорослий, громадянин тощо. Причому “Я” можуть бути які завгодно, не лише реальні, але й такі, які б учасник хотів “мати”, але не може виділити. Наприклад: учасник все життя був під чимось керівництвом, тобто підлеглим, але дуже хотів би стати начальником, ніби мати “Я” начальника. Після письмового виконання вправи, усі зачитують свої “Я” (однак лише ті, які учасник хотів би зачитати в колі). По закінченні вправи – обговорення: наскільки важко було виділити субособистості, чи спостерігали їх учасники в реальному житті, як вони співвідносяться, чи виникає конфлікт між ними.

Вправа 2. “Транзактний аналіз”.

Мета: виявлення домінуючих “Я” в структурі особистості, з’ясування можливих протиріч між ними, запобігання виникнення внутрішньоособистісних конфліктів.

Час: 60 хвилин (по 6 хвилин на учасника; при меншій кількості протагоністів – час на кожного збільшується).

Процедура: протагоніст визначає провідну проблему, яку він хотів би вирішити. Учасникам роздаються протагоністом ролі (використовуючи при цьому психодраматичну техніку входження в роль: розототожнення з собою і ототожнення з роллю) – це ті “Я”, що були виділені у попередній вправі. І проблема вирішується в дискусії цих “Я”. Протагоніст має право

створювати конфлікт між кількома “Я”, перейти з позиції одного “Я” на бік іншого, відокремити їх тощо. Вправа закінчується висновком, до якого прийшов протагоніст в ході цієї дискусії. Необхідно відразу зазначити, що протагоніст керує грою, залишаючись при цьому пасивним. Після вправи – обговорення.

Вправа 3. “Альфа-колегія”.

Мета: підвищення здатності вірно приймати рішення.

Час: 25-50 хвилин.

Процедура: обирається один учасник, який не може прийняти потрібне рішення. Інші учасники отримують певні ролі, які роздає протагоніст. Роль – це та особа, яка дуже значима для протагоніста (реальна чи фантастична, але має велике значення). Протагоніст звертається до них з проблемою, вислуховує їх думку (він має право створити конфліктну ситуацію) і робить висновки, обов’язково зазначаючи: “Ви радились, а я – вирішив”. Після вправи – обговорення.

Вправа 4. “Дорога”.

Мета: знаходження компромісу чи оптимального рішення в складних ситуаціях, вміння побачити проблему з різних точок зору; посилення розвитку групової динаміки.

Час: 45 хвилин.

Обладнання: ручки, папір, картки з ролями.

Процедура: всі учасники уявляють, що вони є жителі одного мікрорайону. Через нього мають побудувати швидкісну магістраль. І мерія міста вирішила дізнатися думки жителів щодо будівництва. Учасники тренінгу повинні висловити свою думку у відповідності з характером заданої їм ролі. Час виступу кожного – 1 хвилина. Список ролей: директор ресторану, мати п’яти дітей, безробітний, лікар-травматолог, бомж, священник, водій грузовика, директор школи, повія, пенсіонер.

Після загального висловлювання думок, група ділиться на дві підгрупи, що відстоюють протилежні погляди. Кожна підгрупа радиться 2 хвилини, знаходячи безліч аргументів на свої погляди. Потім підгрупа

висуває спікера, що робить коротку аргументовану доповідь, вказуючи на правильність вибраного ними рішення. Після обох виступів спікери можуть відповідати на запитання, що виникають. Підгрупи знову радяться 2 хвилини, і новий спікер пропонує компромісне вирішення. Групи мають прийти до згоди.

Після проведення вправи проводиться обговорення результатів. Визначаються труднощі і позитивні сторони тих чи інших виступів. Береться до уваги рівень переконливості, аргументованості учасників. Виявляється яким чином, за допомогою яких засобів, було досягнуто хороших результатів. Враховуються рекомендації. На цьому заняття закінчується, підводиться підсумок, з'ясовується, що нового взяли учасники, а що не сподобалося у сеансі.

Заняття 5.

Мета: напрацювання прийомів швидкого прийняття рішень, здатність брати відповідальність на себе.

Вправа 1. “Слідування за ведучим”.

Дана вправа, окрім головної мети, допомагає учасникам налаштуватися на роботу, відчутти себе включеним в процес і групу.

Мета: актуалізація здатності брати відповідальність на себе.

Час: 10-12 хвилин.

Обладнання: магнітофон, CD “East-17/ Steam”.

Процедура: учасники шикуються в одну лінію. Учасник, що стоїть попереду – ведучий. Під музичний супровід він починає рухатися по кімнаті, решта слідує за ним, намагаючись його скопіювати. Через 1 хвилину “ведучий” стає позаду ряду, а на його місце – учасник, що стояв за ним. Вправа закінчується, коли кожний спробує себе в ролі “ведучого”. По завершенні вправи всі учасники розповідають про свої відчуття і враження (що було приємніше – вести за собою групу чи бути “відомим?”).

Вправа 2. “Два стільці”.

Ця вправа – адаптація відомої гештальттерапевтичної техніки.

Мета: розвиток уміння чітко розмежовувати й аналізувати різні аспекти власного “Я” при прийнятті рішення; встановлення діалогу між обома сторонами особистісного конфлікту.

Час: 50-90 хвилин.

Процедура: посеред кімнати ставлять два стільці. Серед учасників визначається протагоніст і внутрішній конфлікт, який би він хотів вирішити. Наприклад, конфлікт між протилежностями “залежність-незалежність”. Перший стілець уособлює в собі всі “+” залежності, інший – незалежності. Учасник спочатку говорить свою проблему. Потім сідає на будь-який стілець, і, враховуючи його призначення, говорить аргументи на користь цієї протилежності. Потім пересідає на інший стілець і робить аналогічну роботу з іншою протилежністю. Вправа триває до тих пір поки не буде знайдено компромісу між ними.

Таким чином, робота за цією методикою дає можливість виділити найбільш слабкий компонент особистісного конфлікту і посилити його настільки, щоб обидва компоненти змогли увійти в діалог на рівних. Це дає можливість учаснику пережити обидва компоненти свого “Я”, включаючи і той, який заперечується або не усвідомлюється через його неприємний характер. Як тільки обидві сторони протилежності усвідомлюються, то стає легше інтегрувати їх у своїй роботі. Після вправи – обговорення (що було найважче, що допомогло знайти компроміс).

Вправа 3. “Підводний човен”.

Мета: вміння швидко приймати рішення, відповідати за них; закріплення дії групової динаміки.

Час: 30 хвилин.

Обладнання: CD “Vangelis. Oceanic”.

Процедура: учасники уявляють, що знаходяться на підводному човні, який подорожує океаном. Всі сидять по колу з заплющеними очима. Ведучий спокійним голосом розповідає, де вони зараз знаходяться і що вони бачать в ілюмінаторі. В монолозі звучить опис краси океанського дна і жителів підводного царства. Побачивши, що учасники розслабилися, ведучий різко

плескає в долоні. Потім повідомля. Учасників, що човен пошкоджений і починає тонути. Є три водолазні костюми, отже лише троє врятуються, інші загинуть. Учасники повинні визначитися, хто отримає костюми, а хто загине. Час для обговорення – 15 хвилин. Умова: якщо по закінченню даного часу учасники не визначаться, то загинуть усі.

Після гри – обговорення тих причин, що вплинули на таку ситуацію, виявляється рівень напруги кожного з учасників, їх емоційний стан. Якщо ж напруга сильна, то ведучий пропонує розслабитися, заплющити очі і послухати музику, що була на початку вправи. Через певний час знову обговорюється стан учасників. На цьому наше заняття закінчується, і закінчується діагностична фаза. Про це ведучий повідомляє учасників. Підводиться підсумок, спочатку цього заняття, а потім визначається, що було досягнуто у цій фазі.

Заняття 6.

Цей сеанс є початком корекційної фази. Само тому він має більш релаксаційно-рефлексивний характер. Це ніби зняття напруги після діагностичного етапу (адже тут можлива актуалізація неусвідомлюваних проблем, знаходження їх причин, що викликає збільшення напруги) і підготування до роботи у корекційній фазі.

Мета: актуалізація позитивного мислення; релаксаційно-рефлексивний характер.

Вправа 1. “Стіна”.

Мета: зрозуміти силу позитивного мислення, навчитися його використовувати.

Час: 15 хвилин.

Обладнання: касети із записом релаксаційної музики (“Sound of World-Relaxation”).

Процедура: ведучий просить учасників: Закрийте очі, послухайте музику. Намагайтеся дихати спокійно і глибоко, наскільки це можливо. Ваші м’язи починають розслаблятися. З кожним подихом розслаблюються м’язи голови,

шиї, всього тіла. З кожним подихом і тактом музики у вас покращується настрій, збільшується кількість енергії у тілі, ви життєрадісні й повні сил.

Зараз уявіть собі, що перед вами стоїть стіна, початок і кінець якої не видно. Це ваші життєві перешколи і проблеми. Подумайте, як можна з цим упоратися. Ви знаєте силу думки, використайте її. Дороги назад не існує. Ми можемо просто розвалити цю стіну, але буде великий безлад, хаос. Але є ще один вихід. Уявіть, як силою думки ви розбиваєте по цеглині цю стіну. Подивіться як це просто. Так вирішуються і труднощі, і проблеми. Скажіть собі: “Тепер я знаю як буду їх вирішувати. Я відчуваю себе енергійним і повним сил, я впораюсь з будь-якими проблемами”. Зараз я повільно порахую від 10 до 1, а ви повільно відкриєте очі і повернетися в цю кімнату”.

Після вправи – обговорення. Які образи виникали, що викликало труднощі, що сподобалося, що ні, які виникали почуття і емоції.

Вправа 2. “Аналіз поведінки”.

Мета: набуття невербального досвіду.

Час: 15-20 хвилин.

Обладнання: картки з ролями.

Процедура: учасники витягують картки з ролями (непевнена людина, смілива, самовпевнена, любить бути в центрі уваги, ділова, завжди всього досягає, агресивна, настирлива, сором'язлива, нахабна), про які нікому не говорять. Далі по черзі починають демонструвати протягом 1-1,5 хвилини ту людину, яка зазначалася в картці. Після цього всі мають розпізнати роль. Демонстрування може відбуватися будь-яким чином: вербально, через пантоміму тощо.

Після вправи – обговорення: що допомогло відгадати роль, яку було вазнати найлегше, найважче, чому, які думки навіяли ці ролі, чи упізнали ви себе в них?

Вправа 3. “Сила мови”.

Мета: зміна мислення, ставлення до предметів навколишнього світу і сенсу своєї діяльності через зміну мови.

Час: 15-20 хвилин.

Процедура: визначаються пари, в яких учасники сідають навпроти один одного, дивлячись у вічі. Спочатку один партнер говорить іншому дві фрази, які б починалися з “Я повинен”, потім свої фрази (з аналогічним початком) говорить іншій. Далі перший партнер говорить знову ці ж речення, але змінює початок на “Я віддаю перевагу” (вся інша частина речення залишається незмінною). Теж саме робить партнер. Після цього учасники говорять про враження, які виникли у них після зміни початку фрази.

Далі ведучий пропонує те ж завдання, але тепер початок “Я не можу” змінюється на “Я не хочу”, “Мені треба” на “Я не хочу”, “Я боюсь, що” на “Я хотів би”. Після кожної такої пари учасники дають зворотній зв'язок.. Вправа продовжується до тих пір, поки всі пари не виконають завдання. Після вправи – робиться загальний висновок про вислови, які змушують до діяльності, знеохотчують до неї, мають значний мотиваційний спонукальний вплив, якими висловами учасники користуються постійно тощо.

Вправа 4. “Упорядкування думок”.

Мета: вміння позбутися негативних емоцій, слів критики, обмежень шляхом позитивного мислення і впорядкування думок.

Час: 30 хвилин.

Обладнання: папір, ручки.

Процедура: “Кожного з нас щось обмежує, це може бути критика оточуючих, негативні і недоречні їх вислови, страх перед майбутнім. Я пропоную вам уявити собі будинок після дня народження, де дуже багато непотрібних речей, гора непомитого посуду. Що ви будете робити з цим усім? Так само виглядає і ваш розум, де багато різних обмежень, негативних висказувань, слів критики, висловлених вашими колегами, зайомими, друзями, батьками, оточуючими. Візьміть чистий папір і спробуйте записати всі слова критики, звинувачень, які ви чули раніше. Що ви відчували при цьому, напишіть про це. Ці твердження дають картину самого себе, де дуже багато обмежень, критики. Зараз на папері ви маєте всі слова звинувачень і критики. Візьміть його і порвіть на маленьки шматочки, уявіть собі, як відходять всі

обмеження, слова критики, звинувачень. Розслабтеся і скажіть: “Я – вільний!”. Скажіть це так, щоб вам повірили оточуючі”.

Після вправи – обговорення. Необхідно поговорити про почуття і емоції, що виникли, як вони вплинули на учасників.

Вправа 5. “Море”.

Мета: відтворити відчуття контролю над ситуацією і благополуччя. Включення переживань (що були в минулому або уявлені), пов’язаних з почуттям успіху або досягнень.

Час: 10-15 хвилин.

Обладнання: музичний супровід (CD “Vangelis/Oceanic”).

Процедура: “зараз я пропоную вам уявити, що ви лежите на пляжі, ваші очі дещо прикриті, над головою яскраве сонце, що іскриться між прикритими повіками (довга пауза). Помітьте, що ви можете бачити кулю, яскраву оранжеву сонячну кулю. Здається ніби вона є перед вашими очима, як фотографічний негатив. Спиною ви відчуваєте теплий пісочок, ніби лежите на ньому, а сонце прямо над вами. Ви відчуваєте тепло від сонця, ліниву розслабленість і тяжість. Ви можете відчути запах соленого моря та м'який вітерець, який ніжно обдухує тіло. Неподалік чути зойки однієї чи двох чайок і шерхіт хвиль, що набігають на берег (довга пауза). Відчуйте тепло і тяжість свого тіла (довга пауза). Просто дозвольте собі зараз це відчути. Відчуйте це дуже реально. Відчуйте себе дуже-дуже розслаблено. Це не фотографія; зробіть це реальними відчуттями. Зовсім трохи постарайтеся і відчуйте всю цю ситуацію більш реально (двохвилинна пауза). Коли ви будете готові, просто відкрийте очі, відчуйте приємну свіжість (пауза). Коли відкриєте очі, будете почувати себе приємно свіжим і розслабленим”. На цьому заняття закінчується. Виділяються основні моменти, проблеми над якими працювали, підводиться підсумок.

Заняття 7.

Мета: розпізнавання викривлених способів мислення при зниженні виробничої активності; вироблення навичок більш ефективної взаємодії з людьми, що дозволить виключити надлишкову агресивність і надлишкову пасивність. Зміна емоцій через зміну думок і відносин.

Вправа 1. “Я-повідомлення”.

Мета: актуалізація мови почуттів, підвищення вміння позитивно висловлювати свої негативні емоції і стани.

Час: 20-30 хвилин.

Процедура: ведучий повідомляє основні принципи “Я-повідомлення”, порівнює з “Ти – повідомленням”, наводить приклади. Далі задаються ситуації на використання “Я-повідомлення” (син пізно повернувся – мати переживала; секретарка вп’яте погано віддрукувала наказ – директор роздратований; колега цілий день наспівує пісню, яка вас виводить з себе тощо). Після вправи – обговорення: чи було важко вживати “Я-висловлювання?” Чи змінилося відношення, коли до вас примінили його?

Вправа 2. “Перебудова нерациональних думок” (ПНД).

Мета: поставити на місце автоматичних, необґрунтованих ірраціональних думок, більш раціональні.

Час: 10 хвилин.

Процедура: це швидше не вправа, адже тут йде лише виклад інформації, яка дасть змогу виконати наступну вправу, тобто це підготовчий етап для наступної, ніби вступна бесіда.

Отже, ведучий повідомляє, що певні стани поганого настрою викликаються не зовнішніми обставинами, а швидше думками або психологічними установками, які людина має по відношенню до цих обставин. Учасники знайомляться з поняттям “автоматичні думки” або нерациональні знання, які можуть приводити до порушення настрою (гнів, вина, печаль тощо). “Тому, змінюючи наші думки і відношення, ми можемо змінити і наші емоції. Для цього існує 2 кроки: 1) необхідно схопити себе на цих думках (Що я говорю собі?); 2) Об’єктивні відповіді на них, що містять певний сумнів, часто більш вірні, ніж ті особисті першопочаткові, які призведуть до зниження емоційного страждання. Тому ми можемо сказати, що ПНД – прийом психологічної самопомоги, який може бути використаний для того, щоб зменшити або виключити небажані емоційні реакції. Однак ціль ПНД не зводиться до того, щоб перебудувати песимістичні думки на оптимістичні, а

швидше до того, щоб поставити на місце автоматичних ті, що більш раціональні.

Щоб краще зрозуміти те, що я намагуюсь вам довести, спробуємо виконати таку вправу”.

Вправа 3. “Прийом зовнішнього голосу”.

Мета: модулювання голосу для генерування альтернативних і більш розумних відповідей на власний набір руйнівних думок.

Час: 30-35 хвилин.

Процедура: один учасник висловлює словами або зображує на сцені негативні автоматичні думки (АД), в той час як інший заперечує, протистоїть їм більш раціональними, об’єктивними відповідями: 1) людина, яка грає роль негативних АД, використовує займенник ТИ (“ТИ ніколи не побачиш поверхні свого стола”); 2) людина, що грає роль раціонального, розумного голосу, використовує займенник Я (“МІЙ стіл виглядає так само, як раніше, і Я зміг створити порядок з того, що здається хаосом”). Розігруються будь-які ситуації, пов’язані з теперішньою діяльністю. Вправа триває до тих пір, поки не буде знайдено вихід для учасника: перемога якоїсь сторони, або ж компроміс.

Після вправи – обговорення цієї й попередньої.

Вправа 4. “Пасажир і провідниця”.

Мета: підвищення мотивації досягнень через актуалізацію вміння відстоювання своєї думки.

Час: 25-30 хвилин.

Процедура: задається ситуація, що в 21.00 на станції “Рівне” в швидкий потяг “Ковель-Київ” сідає пасажир. Далі визначається “пасажир” і “провідник” вагона. “Пасажира” виводять за двері і говорять, що його завдання в будь-який спосіб випросити чаю у провідника, адже дуже холодно, довго чекав потяга, змерз і нічого в світі так не хочеться, як гарячого чаю. Поки завдання дається “пасажиру”, “провіднику” говорять, що ні за яких обставин не давати чаю, видати все, що необхідно, але не чай, придумавши багато причин. Однак є

умова: якщо на погляд “провідника”, “пасажир” зможе вмовити, то тоді дати чай.

При цьому робиться акцент на використання “Я – повідомлення” з обох сторін. На весь діалог відводиться 6 хв. При бажанні учасники можуть міняти ролями.

Після вправи – обговорення.

На цьому закінчується дане заняття, дається зворотній зв'язок, з'ясується, що було складно, незрозуміло, що нового учасники взяли для себе.

Заняття 8.

Мета: актуалізація лідерських і організаторських здібностей, підвищення стресостійкості, отримання навичок ведення дискусії.

Вправа 1. “Одна ніч”.

Мета: вміння сконцентруватися на суттєвому, організаторські здібності, стресостійкість.

Час: 45 хвилин.

Обладнання: два підручника, папір, ручки.

Процедура: група ділиться на 2 підгрупи, кожній дається завдання: уявити, що завтра – екзамен. Потрібно вивчити новий матеріал за одну ніч (20 хвилин) і здати іспит. Потрібно організувати вивчення заданого матеріалу. Після того, як вичерпується час підготовки, підгрупи йдуть здавати іспит викладачу (нейтральний учасник), який може ставити будь-які запитання по даній темі. Результати здачі іспиту порівнюються за підгрупами. Після гри відбувається аналіз методів вивчення матеріалу і поведінки на іспиті.

Вправа 2. “Екзамен”.

Мета: підвищити стресостійкість до сильних переживань стресової ситуації шляхом її програвання.

Час: 30 хвилин.

Процедура: учасники знову діляться на дві підгрупи: 1- екзаменаційна комісія; 2 – студенти, які здають іспит. Тема іспиту вільна – в кожного своя (за бажанням). Завдання комісії – заважати студенту при здачі іспиту: негативно

ставитися до студента; іронізувати з відповіді; ігнорувати студента, не звертати увагу; перебивати недоречними запитаннями; розмовляти з колегами. Завдання “студента” – не звертаючи увагу ні на що, зробити логічну і внутрішньо-несуперечливу відповідь. Після того, як підгрупа “студентів здає іспит” – обмін ролями.

Після проведення гри відбувається обговорення емоційних станів учасників, виявляються причини, які мали на це вплив. Враховуються враження як “комісії”, так й “студентів”.

Вправа 3. “Дискусія”.

Мета: отримання навичок в організації і керуванні дискусією.

Час: 30 хвилин.

Процедура: учасникам тренінгу роздаються картки, де зазначені типиповедінки (1-активний учасник дискусії; 2 – відводить дискусію у бік; 3 – мовчазний і не приймає активної участі; 4 – говорить невпопад; 5 – незвичайна поведінка; 6 – відстоює протилежну точку зору до активного учасника дискусії; 7 – погоджується з усіма тощо). Визначається учасник на роль “ведучого” дискусії, він задає тему (щоб була цікава і актуальна для всіх). Його завдання – організувати і зкерувати дискусією.

Після вправи – обговорення, що вдалося, що ні, що було важко і як долалися ці труднощі.

На цьому заняття закінчується, підводиться підсумок всього заняття, визначаються труднощі, що виникли; визначається найлегша вправа, а також вправа, що викликала труднощі.

Заняття 9.

Мета: зміна інтересу до діяльності.

Цим заняттям завершується корекційна фаза, тому це заняття окрім загальної мети, також має й локальну – підведення підсумків по цій фазі і налаштування учасників на надання і отримання зворотнього зв’язку, тобто підготування учасників до останнього заняття.

Вправа 1. “Хвалько”.

Мета: нове відчуття всіх переваг діяльності через ідентифікацію з її предметом.

Час: 30-40 хвилин.

Процедура: визначається протагоніст, і ведучий просить виконати його наступні завдання: 1) уявіть себе предметом, до якого прагнете сформувавши інтерес. Опишіть його від першої особи (похваліть “самого себе”). Опишіть, які ви є чудові і корисні, що ви можете дати своєму господареві; 2) через деякий час “станьте самим собою” і ще раз розгляньте ваш предмет. Поміркуйте над його перевагами, силою, красою, досконалістю; 3) відзначте, що нового ви помітили, що ви відчуваєте; 4) потім знову станьте цим предметом і усвідомте всі його переваги, похваліться усім прекрасним і корисним, що ви маєте перед іншими; 5) спробуйте переконати іншого в тому, що ви чудовий і корисний (спираючись на явні переваги). Вправа може продовжуватися до тих пір, поки не приймуть участь всі учасники. Однак може обмежитися участь бажаючих. Після вправи – обговорення.

Вправа 2. “Турбота про яблуню”.

Мета: усвідомлення залежності результату від діяльності зусиль.

Час: 30-40 хвилин.

Процедура: учасників просять розслабити м’язи, заплющити очі і виконати наступне: 1) уявіть собі, що ваша основна діяльність – це догляд за яблунею. Ви бажаєте, щоб вона давала більше плодів, і тому повинні краще піклуватися про неї; 2) уявіть собі, що ви розробили комплекс заходів, спрямованих на розвиток цього дерева. Уявіть, що ви щодня терботливо піклуєтеся про яблуню, дбайливо доглядаєте. Ви не шкодуєте ні ачсу, ні зусиль, адже знаєте, що від цього залежить майбутній врожай. Ви багато працюєте доглядаючи за деревом, але усвідомлення того, що восени воно дасть багато плодів, підбадьорює і надихає вас; 3) чим більше ви піклуєтеся про яблуню, тим більше вона вам подобається. Вона – це ваша діяльність, яка з часом дасть чималий прибуток. Вона потребує щоденного догляду; 4) і як результат ваших зусиль, восени дерево приносить вам багато плодів. Ви

щедро нагороджені. Ви задоволені собою за терпіння і чудову систематичну роботу.

Після вправи – обговорення.

Вправа 3. “Позбався образу невдахи”.

Мета: змінення неадекватного образу свого “Я”.

Час: 20-30 хвилин.

Процедура: одного з учасників просять: 1) задумайте мету; 2) уявіть кінцевий результат; 3) намітьте кроки до кінцевого результату; 4) розгляньте кожен крок окремо, але з відчуттям, що ви його вже пройшли; 5) побачтеся зі своєю невдахою; 6) розкажіть їй свій план по крокам, не звертаючи уваги на її зауваження; 7) дійшовши з нею до кінцевого результату, скажіть їй і собі: “ось така у мене ціль. І я не питаю твоєї думки. Я лише поставив тебе до відома. Тому тобі краще мені не заважати, бо я все одно впевнено досягну свого”.

Після вправи – обговорення.

Вправа 4. “Великий телевізор”.

Мета: підвищення усвідомлюваності при постановці цілей.

Час: 20-30 хвилин.

Процедура: як у попередніх вправах, всіх учасників просять розлабитися і заплющити очі: 1) Уявіть собі великий екран телевізора, як у кінотеатрі. Ви сидите одні, у темній кімнаті. Задайтесь певною ціллю. 2) Ось ви бачите як на екрані почали з’являтися слова, одне за одним, збільшуючись у розмірі. Тепер ви чітко бачите слова, ви можете читати. Ви читаєте: “Моя ціль”. Подивіться добре, огляньте кожну літеру, пошепки повторіть слова. Закрийте очі і відтворіть цей екран у себе перед очима. 3) Знову відкрийте очі. Подивіться на екран. Прочитайте слова вголос, відчуваючи кожну літеру “зсередини”. Закрийте очі і повторіть знову, ніби зчитуючи з екрана. 4) Подивіться знову на екран: тепер ви бачите саме вашу ціль. Прочитайте її, заплющіть очі і повторіть кожне слово окремо і дуже чітко. Відкрийте очі і прочитайте вашу ціль вголос, прислуховуючись до власного голосу. 5) тепер подивіться на екран: “Моя ціль -...” – починає швидко рухатися,

з'являючись знову. Встигайте за титрами, читайте знову й знову, аж поки все не зникне, екран згас. 6) Тепер ви знову самі в темній кімнаті, але у вас є ціль, яка чітко зафіксована. 7) Розкажіть про свої переживання. Після вправи – обговорення.

На цьому заняття закінчується. Учасників повідомляють, що наступний сеанс буде останнім.

Заняття 10.

Учасникам нагадується, що це є останнє заняття, тому, якщо в учасників актуалізувалися якісь проблеми, то про них необхідно сказати.

Вправа 1. “Відкритий чемодан”.

Мета: отримання і надання зворотнього зв'язку.

Час: 30-35 хвилин.

Процедура: один учасник сідає в коло і повертається до кожного обличчям. Усі інші по черзі надають йому зворотній зв'язок про те, як вони бачили його протягом усіх занять. Вправа продовжується до тих пір, поки не отримає зворотній зв'язок кожен учасник.

Вправа 2. “Закритий чемодан”

Мета: аналогічна попередній.

Час: 30-50 хвилин.

Обладнання: папір, ручки.

Процедура: кожен учасник по черзі виходить за двері. В цей час група на папірці пише 5 позитивних і 5 негативних рис, які були помічені протягом циклу. Окрім того, кожен учасник пише на папері своє бачення даного учасника (5 позитивних та 5 негативних). Усе це складається на окремому стільці, після чого кличуть учасника і “вручають йому цей закритий чемодан”. Вправа продовжується до тих пір, поки свій “чемодан” не отримує кожен учасник.

Вправа 3. “Узагальнення”.

Мета: підведення підсумків.

Час: 10-15 хвилин.

Процедура: ведучим узагальнюється все зроблене протягом усіх занять, він визначає зміни, які відбулися в групі, чого вона досягла, чого не було зроблено у групах. Також вислуховуються враження учасників.

На цьому наше заняття закінчується, і закінчується весь цикл тренінгу.