

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

Фрейд, следуя логике экономической интерпретации, допускает, будто рассказчик анекдота оттого не смеется первым, что для инициативы остроумия требуется определенная психическая затрата, то есть не остается свободного излишка для удовольствия.

Интересно, что Фрейд связал психологические процессы остроумия с областью бессознательного, а процессы извлечения комического удовольствия – с «осознанным из предсознательного», то есть с сознанием. Бодрийар же объединил и включил эти процессы в символический обмен, подразумевая, что бессознательное уничтожается в момент смеха. Особенно важным для нас является то, что оба философа, исходя из логики их рассуждений, рассматривали остроумие, комизм, а вместе с этим и, как результат, смех, как неотъемлемые части философской и психологической категории. А момент получения удовольствия от остроты, комического, юмора и иронии основано на столкновении одновременно сосуществующих двух способов представлений: экономического (принцип затраты и освобождения энергии, экономия психической энергии) и психологического (на предсознательном и бессознательном уровнях). Из контекста можно заключить, что эти два способа взаимосвязаны и обогащают смысл понимания языка смеха в философской антропологии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бодрийар Ж. Символический обмен и смерть / Ж. Бодрийар ; пер. с фр. и вступ. ст. С. Н. Зенкина. — М. : Добросвет, 2000. — 387 с.
2. Троицкий С. А. Прологомены к возможной теории смеха / С. А. Троицкий // Философия XX века: школы и концепции : материалы работы секции молодых учёных «Философия и жизнь» : науч. конф. к 60-летию филос. фак. Санкт-Петерб. гос. ун-та, 21 нояб. 2000 г. [Электронный ресурс]. — СПб., 2001. — С. 271–276. — Режим доступа: http://anthropology.ru/ru/texts/troitsky_sa/phillife2000_099.html. — Загл. с экрана.
3. Фрейд З. Остроумие и его отношение к бессознательному / З. Фрейд ; пер. с нем. и коммент. Я. Коган. — СПб. : Алетейя, 1998. — 309 с.
4. Фрейд З. Я и ОНО: труды разных лет / З. Фрейд ; сост. А. Григорашвили. — Тбилиси : Мерани, 1991. — Кн. 2. — 427 с.

Korobka G. A. The Language of Laughter in the Concept of Unconscious.

УДК 159

Кострикін О. В.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ КЕРІВНИЦТВА

Розглянуто психологічні особливості та проблеми управлінської діяльності. Проаналізовано основні стилі керівництва. Показано роль делегування повноважень як ефективної управлінської технології.

Ключові слова: *філософія управління, психологія управління, керівник, підлеглі, стилі керівництва, делегування повноважень.*

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

Рассмотрены психологические особенности и проблемы управленческой деятельности. Проанализированы основные стили руководства. Показана роль делегирования полномочий как эффективной управленческой технологии.

Ключевые слова: философия управления, психология управления, руководитель, подчиненные, стили руководства, делегирование полномочий.

The psychological specify and problems of management activity are exposed. The main stiles of management are analyzed. The role of passing the authorities as the effective management technology is exposed.

Key words: the philosophy of management, the psychology of management, manager, subordinates, the stiles of management, passing the authorities.

Однією з важливих і цікавих проблем сучасної філософії і психології управління виступає дослідження впливу стилю керівництва на ефективність діяльності організації. Вибір і дотримання керівником того чи іншого стилю керівництва відображає стратегію всієї його управлінської діяльності, в тому числі налагодження взаємостосунків з підлеглими, характер прийняття рішень і загальну лінію поведінки керівника. В межах обраної стратегії повсякденна діяльність керівної особи розбивається на множину відносно невеликих актів спілкування, управлінських дій, взаємодій із зовнішнім середовищем та вищими інстанціями тощо.

Кожний такий аспект діяльності керівника здатний породжувати психологічні проблеми. Уміння їх бачити і відповідно впоратися з ними — обов'язковий компонент професійної компетенції будь-якого керівника. Тому має сенс проаналізувати його роботу у функціональному розрізі, зрозуміло, з погляду взаємостосунків з підлеглими. Адже саме конкретні справи, характер спілкування і видачі доручень, вживані санкції і наповнюють реальним сенсом зміст поняття "стиль керівництва".

Процес управління традиційно прийнято розчленовувати на п'ять етапів: планування, організація, керівництво людьми, мотивація і контроль. Відповідно до цього розподілу можна визначити і основні функції керівної діяльності: стратегічна (планування); адміністраторська (організація); комунікативно-регулююча; мотиваційна; контролююча тощо. Звичайно, функцій керівництва багато більше. Оскільки ж ми досліджуємо психологічні аспекти керівництва, то розглянемо лише основні, які здатні породжувати значні психологічні проблеми.

Стратегічна функція. Стратегічне планування та формування цілей і цінностей організації вважають головною функцією керівника. Припустимо, що керівник досвідчений, компетентний, з широким кругозором і навичками стратегічного мислення. Але навіть за таких сприятливих умов успішне виконання ним стратегічної функції, як правило, упирається у три проблеми, що мають явний психологічний підтекст: а) проблема ухвалення рішень (одноосібно-колективний); б) проблема обмеженості часу (немає часу подумати на перспективу, "текучка заїдає"); в) проблема інноваційної активності (пам'ятайте: краще — ворог гарного).

Яке рішення краще — колективне або одноосібне? Здоровий глузд підказує: "одна голова добре, а дві — краще". Але чи завжди? Ще 2,5 тисячі років тому філософ Геракліт помітив: "для мене один вартий тисяч, якщо він — кращий". Теж непогано сказано. Оскільки ця проблема, як і все у світі, є внутрішньо суперечливою, доводиться застосовувати ситуативний підхід, пам'ятаючи про загальні принципи:

- колективні рішення надійніше індивідуальних, оскільки суб'єктивні помилки і особисті не можна ліквідувати принципово;

- у групах звичайно виникає більше рішень кращої якості (правда, якщо немає яскраво вираженого "генератора ідей"; втім, такі люди рідко бувають керівниками);

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

- групові рішення, дозволяючи брати участь в обговоренні проблеми всім, посилюють атмосферу співпраці, гарного робочого контакту, знижують опір незгідних із ухваленим рішенням;

- групові рішення відрізняються більшою продуманістю можливих наслідків реалізації ухвалених рішень.

Однак є й певні негативи. По-перше, колективні рішення звичайно вимагають більшого часу для їх ухвалення, ніж одноосібні. По-друге, такі рішення є більш ризикованими (феномен "зсуву до ризику" звичайно виникає через розподіл відповідальності на всіх). По-третє, колективний спосіб ухвалення рішень не має сенсу, якщо керівник або лідер групи більш компетентний ніж рядові члени, які з цим згодні. По-четверте, звичка до групових рішень може підвищувати ступінь конформізму членів групи, яка має тенденцію "тиснути" різноманітність думок (загальний "одобрямс").

Таким чином, постулат здорового глузду про перевагу двох голів замість однієї спрацьовує далеко не завжди. Можна назвати багато ситуацій, коли переважним є якраз одноосібне рішення керівника: в умовах дефіциту часу, низької кваліфікації працівників, наявності конфліктної ситуації тощо. Проте філософія і психологія управління і сучасна практика менеджменту віддають перевагу колегіальності, принаймні на стадії підготовки рішень. Загальний пафос управлінської думки при аналізі досвіду сучасних зразкових компаній (перш за все Японії і США), виражає ідея включення всього персоналу до процесу обговорення і розробки будь-яких рішень. Президент "Соні корпорейшн" А. Морита заявляє без тіні сумніву: "компанія нічого не досягне, якщо скинути всю розумову роботу на керівництво. В компанії кожний повинен вносити свій посильний внесок, і внесок працівників нижньої ланки не повинен обмежуватися тільки фізичною працею. Ми наполягаємо на тому, щоб усі наші працівники вкладали свій розум".

Вивільнення часу для вирішення стратегічних задач і подолати дефіцит часу керівнику дозволяють багато засобів. Одні з них носять суто технічний характер: чітке планування робочого дня, стандартизація часових витрат на кожний вид діяльності (робота з документами, телефонні переговори, наради і ін.), резервування часу на непередбачені справи тощо. Існує і модний з 70-х років організаційний засіб, що одержав назву делегування повноважень. Суть його проста: керівнику не слід робити те, з чим успішно впораються його підлеглі. Вигода безперечна: вивільняється час для власне керівних справ у начальника, зростає самостійність і впевненість у собі у підлеглих. Проте широке вживання цього управлінського прийому зустрічає ряд труднощів, більшість з яких виходить, як не дивно, від самих керівників.

По-перше, будь-який керівник хоче, щоб він був потрібен. Ухвалюючи рішення за підлеглих, він психологічно підживлює уявлення про власну потрібність, незамінність (навіть у відпустку часто по кілька років не йдуть). По-друге, часто керівники небезпідставно вважають, що робити що-небудь самому набагато надійніше, "менше нервів", підлеглий же обов'язково наробить помилок, так його ще й контролювати треба. По-третє, багато керівників не в змозі змиритися з думкою, що в їх організаціях і підрозділах відбувається щось, про що вони не знають. Не "володіє ситуацією" — це ж смертельний вирок для керівника.

Всі ці мотиви нам добре знайомі і зрозумілі, не дивлячись на весь їх анахронізм. Звичайно, якщо ваші справи роблять інші, то неначебто суто арифметично має зменшуватися важливість і вашої власної начальницької персони. Воно ж так і відбувається, але тільки за умови, що керівник або не може, або просто боїться, або не звик займатися питаннями організаційної стратегії. Сучасна управлінська думка вважає, що перелічені побоювання керівників здебільшого безпідставні. Ніхто не

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

закликає роздавати підлеглим всі керівні повноваження. Природно, що встановлення цілей, ухвалення стратегічних рішень, контроль за результатами роботи, задачі особливої ваги та високого ступеня ризику тощо делегувати ніяк не можна. А ось рутинну роботу, підготовчі операції, часткові питання, задачі, що сприяють професійному зростанню співробітників, — можна і потрібно делегувати, якщо керівник хоче звільнити час і сили для всього вказаного вище.

Існує багато рекомендацій, як слід делегувати повноваження. Ось деякі з них. *По-перше*, враховуйте здібності і можливості виконавців, бажано залучити тих, хто хоче узяти на себе важкі задачі і набути досвіду. *По-друге*, продумайте мотивацію працівників та їх стимулювання. *По-третє*, якщо повноваження складні, не шкодуйте часу на підготовку: поясніть зміст і мету задачі, покажіть, як виконувати, забезпечте особистий нагляд і у разі потреби коректуйте виконання. *По-четверте*, попереджайте працівників, що це — окремий випадок або постійне доручення. *По-п'яте*, уникайте втручання без жодних причин у робочий процес, щоб не "змазати" делегування. *По-шосте*, обов'язково контролюйте виконання завдань. *По-сьоме*, дозволяйте людям презентувати у вищих інстанціях делеговані повноваження.

Рекомендації, як бачимо, нескладні, але зневажання такими, на перший погляд, "дрібницями" може звести нанівець увесь ефект делегування. Крім того, слід брати до уваги і те, що делегуванню мають звичай чинити опір не тільки керівники, але й підлегли. Останні цілком можуть трактувати делегування як узаконену "спихотехніку". Причини такого опору можуть бути різними: звички покладатися на думку і відповідальність керівника; побоювання помилок; перевантаження роботою тощо. Але якщо причина діагностована, то у принципі опір підлеглого нейтралізувати нескладно.

У будь-якого керівника справ завжди безліч. Це нормальне явище. Але відрізнити керівника, який погано володіє делегуванням, можна за такими характерними ознаками: 1) він працює після офіційного закінчення робочого дня; 2) залишається на роботі довше за своїх працівників; 3) сам пише велику частину інструкцій, листів, звітів тощо; 4) не знаходить собі заміни на період відпустки; 5) коли повертається з відрядження, знаходить свій стіл закиданий кореспонденцією і т.ін.

Інноваційна активність. Розвиток, інновації, прогрес — чудові по суті явища, в яких просто немає явних протиріч. Всі — за. Абстрактно, взагалі. Але як тільки зміни доходять до кожного з нас конкретно, тут же з'являються тисячі причин, через які новації взагалі-то, звичайно, бажані, але в даному конкретному випадку, за таких конкретних обставин — швидше недоречні. Існує велика кількість причин нашого мовчазного опору інноваціям. Їх можна навіть розділити на три види: економічні, особові і соціальні.

Економічні: страх безробіття; побоювання скорочення тривалості робочого дня і, як наслідок, заробітку; боязнь зниження соціального статусу; страх інтенсифікації праці і скорочення прогресивної його оплати.

Особові: сприйняття критики сучасних методів роботи як особистої образи; боязнь того, що набуті навички виявляться непотрібними і буде уражена професійна гордість; упевненість в тому, що нововведення завжди приводять до посилення спеціалізації, підвищення монотонності праці і зменшення відчуття власної значущості як учасника трудового процесу: небажання витратити сили на навчання; страх перед невизначеністю, обумовленою нерозумінням суті і наслідків нововведення.

Соціальні: небажання пристосовуватися до нового соціально-психологічного клімату в колективі; прагнення зберегти звичні соціальні зв'язки; побоювання, що нові соціальні обставини приведуть до меншого задоволення роботою; ворожість до зовнішнього втручання в особисті справи і до осіб, які впроваджують нововведення, незадоволення слабкістю особистої участі і незначністю особистої ролі для

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

упровадження нововведень, упевненість в тому, що будь-які новини корисні компанії, а не працівникам, його товаришам по роботі або суспільству.

Перелік антиінноваційних чинників людської поведінки дуже вже значний, і мимоволі дивуєшся, як взагалі будь-які новини упроваджуються у виробництво. Але все ж упроваджуються! Та ще як стрімко в умовах високоефективних економічних систем. Отже, ці системи навчилися долати антиінноваційні настанови працівників. Тому так докладно і перераховані мотиви опору людей організаційним нововведенням, оскільки інноваційна тактика якраз і будується на їх виявленні та урахуванні. І кожному керівнику, що задумав будь-які зміни, неодмінно доведеться аналізувати ці причини. А коли вони зрозумілі, легше знаходяться і засоби їх нейтралізації. Перелік цих засобів і відповідає довгому списку приводів опору новаціям. Наведемо їх.

Залучайте своїх підлеглих до розробки і планування інновацій, що допоможе їм зрозуміти і можливо прийняти цілі і засоби реформ. Забезпечте повноту і точність інформації про всі кроки реформи, не створюйте ґрунт для появи чуток і недовіри. Не згладжуйте "гострі кути" нововведень, не ховайте їх можливі неприємні наслідки — тільки правдою можна домогтися довіри підлеглих. Всіляко демонструйте свою підтримку і зацікавленість у змінах, показуйте на практиці їх користь. Передбачайте зменшення навантаження працівникам, яким належить мати справу з нововведеннями. Доводьте, що новації не позначаються негативно на зарплаті чи статусі підлеглих. Шукайте ентузіастів нової справи і створюйте їм режим найбільшого сприяння. Виявляйте терпіння до невдач. Нарешті, частіше згадуйте про те, що взагалі-то люди люблять новини, хоча і побоюються звичайно, що зміни зменшать їх особисте благополуччя. Тому, якщо буде знайдений варіант, при якому не тільки фірма, але окремий співробітник зможе отримати з новації особисту вигоду, вважайте, що справа практично зроблена.

Адміністраторська функція. В обов'язки керівника входять не тільки питання стратегічного плану, але і чисте адміністрування, яке визначає директивні способи спілкування керівника з підлеглими. Особливе місце займають різного роду покарання та заохочення. Один із таких методів відомий як "батіг і пряник". Причому всі психологи другої половини ХХ ст. переконані, що "пряник" набагато краще ніж "батіг" і набагато ефективніший для керування людьми. "Управляти підлеглими за їх позитивними відхиленнями!" — ось гасло сьогодення. Це не значить, звичайно, що покарання як вид управлінської дії ось-ось відінуть. Це значить лише, що не вони покладені в основу діяльності керівника, який прагнув чогось домогтися від підлеглих. Бо дієвість "негативних стимулів" в управлінській практиці сильно зіпсована такими "обтяжливими обставинами". Вони, по-перше, конфліктогенні, по-друге, знижують самооцінку працівників, порушують їх психологічну рівновагу, по-третє, породжують страх наробити помилок, по-четверте, не сприяють стійкому зростанню продуктивності, по-п'яте, погано навчають, оскільки людина в цьому випадку вчиться в першу чергу уникати покарання, а не формувати "правильну" поведінку.

Таким чином, загальне правило, виведене численними дослідженнями, полягає в тому, що "позитивні підкріплення" (заохочення, винагороди) діють ефективніше, ніж "негативні". Вони набагато краще "навчають" підлеглих, психологічно закріплюють зразки необхідної поведінки, сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищують самооцінку людей, успішно "мотивують" їх на продуктивну працю. Використання заохочень і винагороди вимагає дотримання певних правил. Ось деякі з них, сформульовані Т. Питерсом і Р. Уотерменом. По-перше, винагорода має бути конкретною: за виконання доручення, завдання, за дію або вчинок, а не за досягнення всім концерном кращих показників. По-друге, винагорода має бути невідкладною. По-третє, вона має бути досяжною, тобто заохочення заслуговує будь-

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

що, у тому числі й найменші успіхи, а не тільки "видатні досягнення в праці". По-четверте, винагороди по можливості краще робити нерегулярними і непередбачуваними. По-п'яте, малі нагороди іноді виявляються ефективніші, ніж великі.

Очевидно, що чим більше керівник заохочує підлеглих, тим менше йому доводиться вдаватися до покарань. Ну а якщо вже все ж таки довелось, то слід мати у на увазі, що: 1) реакція на провину підлеглого повинна бути негайною; 2) карають за небажану поведінку всіх, хто провинився, а не тільки "призвідників"; 3) поступове наростання міри покарання недоцільне; краще зробити перше ж покарання таким, щоб вторинного його застосування вже не було потрібно; 4) караючи, не слід забувати виразно розтлумачувати підлеглому бажаний зразок поведінки; 5) говорять, що японські менеджери карають тільки за помилки, що повторюються; може бути варто зупинити меч, що карає?

Комунікативно-регулююча функція. Ефективність комунікацій залежить від безлічі чинників. Один з найбільш значущих серед них — встановлення сприятливих відносин керівника з підлеглими. Самі собою такі відносини виникають рідко. Їх треба будувати, тобто прикладати усвідомлені зусилля, щоб ці стосунки розвивалися в потрібному напрямі. І хоча будь-яке відношення — феномен звичайно двосторонній, від керівника в такому разі залежить і відповідно вимагається набагато більше, ніж від підлеглого. Проте часто, навіть докладаючи значні зусилля, керівник не може знайти бажаного контакту з підлеглими. Природа цього явища часто лежить у сфері психології, точніше в порушеннях міжособистого спілкування. І чим "далі" керівник від підлеглого, тим більше вірогідність здійснення помилок, перш за все, в оцінці як якостей людей, так і їх дій.

Оскільки про більшість можливих психологічних помилок спілкування вже йшлося вище, зупинимося лише на феномені «каузальної атрибуції» (приписуванні причин). Суть його в тому, що при оцінці вчинків люди, природно, намагаються докопатися до причин, що викликають ту чи іншу поведінку. Але оскільки в більшості випадків інформації, що існує, буває недостатньо, а потреба виявити причину велика, люди починають не стільки шукати справжні причини, скільки приписувати їх певним персонам. При цьому особливо інтригуючим цей процес стає, якщо поведінка, яку ми спостерігаємо, у чомусь відхиляється від загальноприйнятої. Така "каузальна" (причинна) схема природно здатна викликати багато помилок, які тим більше збільшуються, якщо їх робить керівник.

До типових помилок атрибуції (і це підтверджено експериментально) відноситься, наприклад, те, що учасник подій, як правило, приписує причину обставинам, в той час як спостерігач — особі діяча. Схожі за механізмом дії і атрибутивні помилки "захисного" толку: успіх ми, як правило, ставимо в заслугу собі, а невдачу списуємо на обставини; коли ж йдеться про інших людей, логіка міняється — їх успіх ми схильні приписувати сприятливим обставинам, а ось невдачі — звалювати на особові риси і якості.

Враховуючи що керівник здебільшого перебуває відносно підлеглого у позиції спостерігача, неважко здогадатися, наскільки часто виникає спокуса пояснити невдачу лінощами, тупістю, браком старанності й іншими діловими гріхами підлеглих. У той ж час деякі джерела стверджують, що 86% всіх відхилень від нормальної роботи виникає через вину обставин і лише 14% стосується людей. Навіть якщо це і перебільшення, все одно порядок величини підказує: не старайтеся в пошуку винних, перенесіть увагу на обставини. Подумайте, чи була можливість виконати завдання, чи достатньо було часу, засобів, матеріалів, інформації тощо? А якщо винуваті все ж таки люди, то чи тим

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

працівникам ви дали завдання, чи мали вони потрібну кваліфікацію, чи була наперед визначена міра і форма відповідальності?

Існують й інші помилки атрибуції, пов'язані з переоцінкою особових чинників і недооцінкою ситуаційних. Скажімо, помилка "хибної згоди": нормально вважається така оцінка чи інтерпретація події, яка співпадає з думкою керівництва. Навіть при повній одноставності в колективі керівнику іноді варто задуматися, а чи немає тут каверзи, чи не надихаються підлеглі, демонструючи повну згоду, мотивами, далекими від ділових?

Дуже неприємні помилки пов'язані з нерівними можливостями ролевої поведінки, коли в деяких ролях легше виявити позитивні якості, а інтерпретація подій прив'язується саме до них. Наприклад, керівник лає підлеглого за те, що він не зміг організувати своїх колег на виконання завдання. Колеги ці тут же викликаються, спантеличуються — і проблема вирішена. Ось, мовляв, як треба працювати. Але при цьому чомусь ігнорується те, що керівник може карати, а підлеглий — тільки умовляти. Можуть виникати помилки і через легкість побудови хибних кореляцій, суть яких зводиться до прагнення використовувати для пояснення подій причини найпростіші, легші, ті, що завжди під рукою.

Психологічні помилки при сприйнятті й оцінці підлеглих небезпечні мимовільністю і непомітністю, важко самодіагностуються. Їх аналіз вимагає погляду з боку. Помилки, скоєні керівником через пряму дію на підлеглого, більш очевидні, "вилазять" майже відразу. Одне погане — їх теж багато. Ось типові їх приклади. *Стереотипна реакція* (Це на Вас схоже! Тут ні на кого не можна покластися!). *Поспішне рішення під впливом ефекту* (Ви звільнені без вихідної допомоги!). *Ухвалення рішення без осмислення ситуації* (Чому Ви сидите без діла? — А може бути людині погано, або він щойно закінчив важке завдання). *Недостатнє урахування наслідків дій*, що робляться, і т.ін.

Загалом, нашого гіпотетичного керівника буквально на кожному кроці підстерігають численні психологічні небезпеки, один перелік яких здатний відохотити до всякого керівництва. Проте не зневіряйтеся, відважні люди, що вирішили стати або вже стали керівниками! Ніхто не закликає вас перед кожною дією перебирати в голові всі можливі психологічні помилки — тоді ж діяти буде просто ніколи. Але знати їх треба! Знати, що б час від часу коректувати свою поведінку з підлеглими. А вже якщо підлегли остаточно вас "дістануть", знадобиться серйозний аналітичний розгляд вже не книжкових, а ваших власних помилок. Афоризм не "буває поганих учнів, а бувають лише погані вчителі" безсмертний.

Для повсякдення ж, так би мовити, побуту достатньо дотримуватися загальних принципів стосунків з підлеглими. По-перше, прагніть управляти людьми за їх "позитивними відхиленнями". Помічайте будь-які позитивні деталі і вітайте їх публічно. По-друге, створюйте атмосферу довіри, показуйте підлеглим, що ви вірите у їх здібності та можливості. По-третє, оцінюйте в першу чергу обставини, в які попав підлеглий, а не його особу. По-четверте, більше просить, ніж карайте. По-п'яте, будьте терпимі до інакомислення і індивідуальних особливостей підлеглих. По-шосте, не нехтуйте компромісами, поступками. По-сьоме, не забувайте про прийоми оптимізації комунікативного спілкування, працюючи з підлеглими.

Взагалі, прагніть частіше звертатися до своїх підлеглих (не з критикою, звичайно), навіть незначний знак уваги керівника, як правило, викликає в серці підлеглого подяку. Втім, надмірно тішитися можливістю встановлення ідилічних відносин з підлеглими теж не варто. Будь-якому керівнику напевно доводилося стикатися з так званими "важкими службовцями". Відомі англійські фахівці у сфері управління М. Вудкок і Д. Френсіс виділили 12 типів таких "важких" підлеглих:

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

ледачі, злі, безпорадні, емоційні, аморальні ті, що займають оборонну позицію ухиляються, запеклі, бездушні, нерозумні, самовпевнені, залякані.

І це не жарт. Звичайно, подібні характеристики працівників — це абстракція, бо в кожному типі зафіксована лише одна риса вдачі. Проте та, що в очах оточення переважає всі інші і може отруїти будь-яку доброзичливу атмосферу. Такі працівники, як правило, погано керовані. Але не намагайтеся їх змінити. Без спеціальних психологічних методик корекції поведінки нічого не вийде, а на виробництві займатися цим, звичайно ж, ніколи. Але і не тіште себе надією, що, звільнивши подібних працівників, ви розв'яжете проблему. Нові, швидше за все, будуть такими ж. Колись навіть всесильний вождь радянського народу так відреагував на скаргу секретаря Союзу письменників на своїх підопічних: "у мене інших письменників немає. Працюйте з цим. Краще не порадиш. Працюйте з цим", шукайте в них позитивні якості, які можна використовувати на благо, прагніть всесвітньої відвертості відносин, не чіпляйте ярлики на людей, не застосовуйте принцип "око за око" і т.д. І найважливіше: працюючи з "важкими службовцями", стежте за тим, щоб самим не перетворитися на "важкого боса".

Мотиваційна функція. Навряд чи необхідно переконувати кого-небудь в тому, що однією з головних задач будь-якого керівника є мотивування підлеглих, тобто створення зацікавленості в результатах і якості праці. Теоретичні основи прорахунку цієї функції керівництва достатньо прості. В основі людської поведінки лежать, як відомо, численні потреби. Їх ієрархія представлена в класичній схемі Абрама Маслоу (без якої не обходиться, здається, жодна праця з психології управління). *Фізіологічні потреби* в їжі, питті, житлі, відпочинку, сексі забезпечують просте виживання людини. *Потреба в безпеці і захищеності* – це необхідність упевненості в собі, в тому, що фізіологічні потреби будуть неодмінно задоволені, фізичні і психологічні небезпеки нас минуть тощо. *Соціальні потреби* містять відчуття причетності до чогось, схвалення нас іншими, прихильності і підтримки. Важливими є *потреби пошани особистих досягнень*, компетенції, у визнанні інших, а також самоповазі. І нарешті, на вершині піраміди — *потреба в самовираженні*, в реалізації свого потенціалу і зростанні як особистості.

Потреби породжують мотиви поведінки, тобто спонуки до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб. Отже, структура потреб надбудовується мотиваційною психологічною структурою. Для ієрархічної структури мотивів за А. Маслоу існує правило: "наступний рівень мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні рівні реалізовані".

Опис трудової мотивації А. Маслоу загалом відповідає очікуванням "здорового глузду" у цій сфері. Висновки іншого дослідника – Ф. Герцберга, автора так званої "моделі двохчинника" трудової мотивації дещо неочікувані. Всі чинники, що впливають на задоволення людини працею, він розбив на дві групи. До першої віднесені чинники, "зовнішні" відносно власне праці: гарантії збереження роботи, соціальний статус, умови праці, відношення безпосереднього начальника, особисті схильності працівника, зарплата і т.д.

Якщо ці чинники негативні (низька зарплата, погані умови праці), то незадоволеність працівника зростає, а мотивація падає. Якщо ж ці чинники позитивні, зростання задоволення власне працею і відповідно трудової мотивації все одно не спостерігається, стан працівника носить стійкий, але нейтральний характер. Отже, на думку Ф. Герцберга, самі по собі ці чинники працівника не мотивують, лише створюють сприятливий чи несприятливий фон, на якому і розгортається дія власне мотиваційних чинників (друга група), безпосередньо пов'язаних з процесом праці. До них віднесені: трудові успіхи, визнання заслуг, сам процес праці, міра відповідальності,

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФІЛОСОФІЇ СПІЛКУВАННЯ

службове і професійне зростання. Ці чинники і посилюють трудову мотивацію, і саме на них тому слід робити акцент в мотиваційній практиці керівника.

Всі ці ідеї сформульовані в 40-50-і роки, але й до сих пір залишаються надійним робочим інструментом психології управління. Так, у згадуваній роботі М. Вудкока і Д. Френсиса "Розкріпачений менеджер" ідея розділення "регуляторів мотивації" і "головних мотиваторів" явно нав'язана роботами Герцберга. Більш пізні психологічні теорії мотивації змістили акцент з аналізу структури потреб і мотивації на сам механізм їх дії, за що одержали назву процесуальних. Одна з таких теорій, наприклад, виділяє три чинники, що впливають на мотивацію і, отже, на результати праці.

Ними є очікування того, по-перше, що витрачені зусилля дадуть бажані результати, по-друге, що результати принесуть бажану винагороду, по-третє, що вона матиме очікувану цінність. Вважається, що якщо значення цих трьох чинників невелике, то і мотивація буде слабкою. Тому "теорія очікувань" наказує керівнику відстежувати три параметри: взаємозв'язок витрат праці і її результатів, результатів і винагород, а також задоволеності винагородами. Для ефективної мотивації ці параметри повинні бути ясними і стійкими.

Число конкуруючих теорій мотивації досить велике, і всі вони швидше не виключають одна одну, а взаємодоповнюють. Як правило, схожими є і практичні рекомендації, розроблені на основі цих теорій. Їх загальний зміст зводиться до того, що підлеглі — "теж люди", а не просто "відновлювані ресурси". Тому досягнення ними особистих цілей, задоволення від рішення поставлених задач, самоутвердження, саморегуляція і т.д. повинні бути не тільки їх особистою справою, але і предметом найпильнішої уваги керівника.

Контролююча функція. Проблеми її здійснення породжені простою суперечністю: відомо, що безконтрольність шкідлива, але мало кому приємно, щоб його контролювали. Цю суперечність можна частково обійти, дотримуючись таких вимог. Контроль має бути постійним, об'єктивним, оперативним, відкритим. Він не повинен бути тотальним, безсистемним, формальним, не доведеним за результатами до виконавця.

Спробуйте, так би мовити, перетворити ваду на чесноту. Контроль — не каральна акція, а прояв уваги до працівника. Адже якщо вас ніхто не контролює, значить вами просто ніхто не цікавиться. А підлеглі, як відомо, високо цінують знаки уваги з боку керівництва.

Наведені міркування дозволяють дійти таких висновків. По-перше, стиль керівництва — характеристика строго індивідуальна, спрямованість керівництва визначається переважно трьома параметрами: особою керівника, зрілістю колективу і виробничою ситуацією. По-друге, найкращого стилю немає, його оптимальність залежить від поєднання вказаних параметрів. По-третє, стиль керівництва складається здебільшого об'єктивно, але його можна істотно корегувати в необхідному напрямі. По-четверте, коригуючи власний стиль керівництва, пам'ятайте, ви не перший. Накопичений і узагальнений великий досвід дозволу психологічних проблем, пов'язаних з керівництвом. Бажання й уміння ним користуватися — теж стильова межа керівника. І притому доречно у всіх можливих стилях.

Kostrikin O. V. The Psychological Problems of Management.