

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА КЛІНІЧНОЇ ФАРМАЦІЇ, ФАРМАКОТЕРАПІЇ І  
УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ  
ФАКУЛЬТЕТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

***ПРАКТИЧНА ПСИХОЛОГІЯ ТА  
ПЕДАГОГІКА ВИЩОЇ ШКОЛИ***

**1 ЧАСТИНА**

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ПОСІБНИК

ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ  
МАГІСТРАНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 8.12020104 «ТЕХНОЛОГІЇ  
ПАРФУМЕРНО-КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ»

Запоріжжя 2014

УДК: 378.013+378.015.3](075.8)

ББК: 74.58+88.4]я73

З-34

*Навчальний посібник розглянуто і затверджено  
на Центральній методичній Раді ЗДМУ  
(протокол №4 від 04.02.2014 р.)*

**Автори:**

*Зарічна Т.П., Райкова Т.С.*

За редакцією д.мед.н., професора Білая І.М.

**Рецензенти:**

д. фарм. н., професор *Книш Є.Г.*,

д. фарм. н., професор *Доля В.С.*

**Зарічна Т. П.**

3-34 Практична психологія та педагогіка вищої школи. Частина 1:  
навчально-методичний посібник для практичної роботи магістрантів  
зі спеціальності 8.12020104 «Технології парфумерно-косметичних  
засобів» / Т. П. Зарічна, Т. С. Райкова. – Запоріжжя : ЗДМУ, 2014. –  
102 с.

Посібник містить комплекс учбово-методичного забезпечення з практичної психології та педагогіки вищої школи для практичної роботи магістрантів спеціальності 8.12020104 «Технології парфумерно-косметичних засобів» (методичні вказівки для вивчення тем дисципліни, питання до самопідготовки, інформаційні матеріали, завдання для практичної роботи, перелік рекомендованої літератури).

Для магістрантів зі спеціальності 8.12020104 «Технології парфумерно-косметичних засобів»

УДК: 378.013+378.015.3](075.8)

ББК: 74.58+88.4]я73

## **ЗМІСТ**

1. Організація ділових бесід	4
2. Етика та деонтологія у фармації	14
3. Методи психологічного впливу в системах керування	27
4. Діловий етикет у фармацевтичній діяльності	37
5. Конфлікти у фармацевтичній діяльності	48
6. Психологічні аспекти діяльності керівника	83

## **ЗАНЯТТЯ 1**

### **ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ БЕСІД**

**Мета:** сформувати системні знання і набути практичних навичок по організації ділових бесід .

**Ключові слова:** ділова бесіда, види ділових бесід, підготовка і проведення ділової бесіди.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ**

1. Поняття "ділової бесіди".
2. Повторні бесіди. Їх особливості.
3. Порядок формулювання конкретних цілей.
4. Порядок складання плану бесіди.
5. Правила вибору оптимального місця і часу ділової бесіди.
6. "Відкриті" і "закриті" питання, що задаються під час бесіди.
7. Психологічна перевага співрозмовника, який ставить питання.
8. Правила поведінки того, що критикує.
9. Фіксація отриманої інформації.
10. Порядок припинення бесіди.

### **ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ**

Більше 70% часу ділова людина витрачає на спілкування. Від того, наскільки грамотно побудовано це спілкування, залежить немало: результативність переговорів, міра взаєморозуміння з партнером, клієнтами і співробітниками, задоволеність працівників своєю працею, морально-психологічний клімат в колективі, взаємовідносини з іншими організаціями і державними органами і багато що інше.

При усьому різноманітті форм ділового спілкування основним елементом його являється розмова(бесіда) двох або більшого числа осіб. Таким чином, ділова розмова, ділова бесіда - це будь-який словесний контакт, ініціатор якого переслідує певну мету.

Кожен співробітник бере участь в наступних бесідах:

- прийом на роботу;
- отримання завдання;
- звіт про виконану роботу;
- критика за упущення;
- бесіда при звільненні та ін.

Відомо, що якщо бесіду "програно", то проводити з тією ж особою повторну розмову на ту ж тему, наводячи навіть нові аргументи, справу дуже важку, а іноді і практично безнадійне. Необхідно готуватися до бесіди. Це збільшить вірогідність сприятливого результату. Особливо ретельної підготовки вимагає бесіда, метою якої є змінити думку Вашого співрозмовника.

Аналіз великої кількості програних бесід показав, що всякий раз була зроблена деяка помилка - або в створенні обстановки, або в тактиці бесіди.

Ці помилки виявилися досить типовими, такими, що часто повторюються. Щоб не допускати їх, розроблені спеціальні правила, при дотриманні яких учасник бесіди не впадає ні в одну з них і тим самим створює найбільші шанси на успіх у бесіді.

Існують правила підготовки і проведення бесіди.

*Правило 1. Сформулюйте конкретні цілі.*

Це можуть бути цілі: укласти угоду, підписати договір, вирішити спірне питання, переконати, отримати інформацію, дати завдання, проконтролювати виконання, проінструктувати, покритикувати за погану роботу, розібратися, допомогти, переконати, "відбитися" від завдання, відзвітувати, виправдатися і т. д. (...той, що читає може продовжити перелік можливих цілей для бесід з відвідувачами, з підлеглими, керівниками).

Чим конкретніше сформульована мета, тим більше визначеності в подальших кроках. Особливо це важливо для вибору найбільш раціональної тактики бесіди(про це - правило б).

Формулювати цілі бесіди корисно не лише її ініціаторові, але іншій стороні. Уявіть, що до вас прийшов співробітник(ініціатор бесіди) з питанням, яке ви дозволити не в змозі в силу відсутності у вас необхідної інформації. Природно, ви ставите першою своєю метою, отримання інформації, передусім від того, що самого, що прийшло.

*Правило 2. Складіть план бесіди.*

Для досить серйозної бесіди скласти план "в думці" не вдається, (Не даремно говориться, що "найбіліші чорнила яскравіше за хорошу пам'ять", а також і те, що "не записане на папері - це порожні мріяння"). Записуючи тези бесіди, ми:

- відточуємо формулювання;
- вибудовуємо черговість аргументів в переконливішу послідовність;
- продумуємо аргументи, приводячи їх в систему;
- підбираємо необхідні документи, матеріали;
- визначуємо склад учасників.

Мабуть, тут потребують коментарів тільки останні два твердження. Як часто виникає ситуація, подібна до такої :

*Перший співрозмовник:* "Із цього приводу було рішення наради".

*Другий:* "Яке? Я нічого не знаю".

*Перший:* "Зараз покажу вам протокол (шукає - спочатку на столі, потім в ящиках столу, потім в шафі... Не знаходить). Та ось запропастився кудись. Але я вам точно говорю - було таке рішення."

*Другий:* "Напевно, було, раз ви говорите. Але мені не віриться, щоб там могло бути саме таке формулювання, адже від формулювання все і залежить. Тому не можу з вами погодитися."

Чи не здається вам, читач, що перший співрозмовник програв цей епізод(а з ним, можливо, і уся розмова)?

А сталося це тому, що розмова не була забезпечена інформаційно, - не були підбрані документи, які, як відомо, є найбільш вагомими доказами.

Відносно числа учасників бесіди слід зауважити, що кожен новий учасник може привести елемент невизначеності. Тому для керованості слід прагнути до мінімального числа учасників.

Найлегше бесіду вести віч-на-віч, удвох, без сторонніх слухачів. Наявність слухачів створює "ефект театру", коли ми говоримо, маючи на увазі не лише того, до кого звертаємося, але і інших слухачів; бо часто нам небайдуже, що подумують, що розповідатимуть іншим свідки бесіди. Але це небайдуже і нашому співрозмовникові, тому його сприйняття і реакція у присутності сторонніх такі будуть найменш передбачуваними.

*Правило 3. Виберіть час:*

- а) зручне і вам, і вашому співрозмовникові;
- б) достатнє для розмови.

Уявіть, що вам належить поговорити з робітницею про її відношення до роботи, розібратися, чому останнім часом її як підмінили: до роботи стала відноситися недбало, на справедливі зауваження грубить... Потрібно вивести її на відвертість. Найзручніший для вас час - кінець робочого дня. І ось ви зустрічаєтесь з робітницею, коли до кінця її зміни залишається 20 хвилин...

Про що вона думатиме, якщо їй після роботи не можна затриматися ні на хвилину(необхідно забрати дитину з садка, наприклад)?

Звичайно ж, тільки про те, щоб розмова не затягнулася! Ясно, що не про яку відвертість з її боку мови бути не може. Мета не досягнута - отже, бесіда програна.

А вся річ у тому, що ініціатор бесіди порушив і правило 3(а), і правило 3(б) : не потурбувався, щоб час був достатнім і зручним не лише йому.

Ризиковано починати бесіду(з числа тих, які можуть затягнутися) напередодні нарад і інших фіксованих справ.

Не рекомендується включатися у бесіду після події, що викликала душевне хвилювання, нервові потрясіння, гнів(зокрема, після тільки що отриманої "прочуханки" від шефа). Доречно тут згадати висловлювання Льва Толстого : "Те, що починається в гніві, закінчується в соромі".

*Правило 4. Виберіть відповідне місце.*

Воно повинне задовольняти також двум умовам:

- а) щоб ніщо не заважало, не відволікало;
- б) щоб максимально сприяло цілям розмови.

Заважають зазвичай відвідувачі і телефонні дзвінки. Плануючи бесіду, слід продумати, де розташуватися, щоб ні відвідувачі, ні телефон не втручалися в розмову.

Не для всякої бесіди найкращим місцем є кабінет керівника. Наприклад, для розмови по душах з підлеглим більше підійде робоче місце підлеглого, де він відчуває себе впевненіше і невимушено, де і "стіни допомагають". Відповідним місцем може бути і нейтральна територія - якесь вільне в даний момент приміщення.

Втім, і у вашій кімнаті можна створити різні зони спілкування : офіційного, напівофіційного і навіть (якщо дозволяють розміри кімнати) неофіційного спілкування.

При офіційному спілкуванні ви знаходитеся на своєму звичайному місці - за столом.

Для напівофіційного спілкування - розташовуєтеся навпроти відвідувача за приставним столом або за столом засідань, як би прирівнюючи цим свій статус до статусу відвідувача.

Зона неофіційного спілкування є два - три крісла(бажано зручних, таких, що розташовують до розслаблення) і журнальний столик. Завданням "зовнішніх зносин" ці зони зазвичай цілком задовольняють. Але для підлеглого, що виробив за роки роботи рефлекс бути наготові в кабінеті начальника, ці заходи зазвичай виявляються недостатніми. У цьому кабінеті важче схилити до розмови по душах, ніж на робочому місці підлеглого або в нейтральному приміщенні.

*Правило 5. Завдання першої частини розмови :*

- а) притягнути увагу;
- б) добитися атмосфери взаємної довіри.

Добитися стійкої уваги непросто, тому що ми є поганими слухачами. Більше любимо говорити, чим слухати. Чоловіки, як правило, гірші слухачі в

порівнянні з жінками. Вони зазвичай більше нетерплячі у бесідах, особливо коли говорять з жінками.

Але якщо не притягнути увагу співрозмовника, розмова не вийде. Як же добитися уваги?

Якщо ви говоритимете тільки про ваші проблеми, не враховуючи інтересів співрозмовника, на успіх розраховувати важко.

Подумайте, як зв'язати ваше питання з проблемами співрозмовника, або знайдіть, що його може зацікавити у вашій пропозиції, - інакше кажучи, розпочинайте розмову з теми, що цікавить співрозмовника.

В якості ілюстрації цього методу можна привести приклад, забавний випадок, що мав місце з видатним росіянином кораблебудівником і математиком, академіком А. Н. Криловим.

Так сталося, що академік поєднував дві важливі посади в морському відомстві. А оскільки виходило це у нього добре, то "морський" міністр запропонував законопроект, по якому це поєднання робилося надалі обов'язковим. Морський комітет, що складався переважно з дрімаючих престарілих адміралів, готовий був проштампувати і цю пропозицію, не вслухуючись і не вдумуючись в його суть.

Щоб провалити законопроект, Крилову передусім необхідно було у своєму виступі притягнути увагу дрімаючих членів комітету. "Петро Перший, - почав Крилов, - у своєму "Морському Статуті" детально виклав процедуру розслідування випадків згвалтування дівиць". (далі промовець привів декілька цитат з пікантними подробицями, що остаточно захопили увагу бравих флотоводців). "А закінчується ця настанова, - продовжував академік, - вказівкою: карати, незважаючи на персону. Даний же законопроект складений, маючи на увазі мою персону..."

Після цього виступу законопроект був дружно відхилений.

Атмосфера взаємної довіри також абсолютно потрібна для позитивного результату бесіди. Недружньо налагоджений співрозмовник відкидатиме навіть розумні пропозиції, просто перенесе на них своє негативне відношення до їх ініціатора.

Створюється атмосфера взаємного, що має в розпорядженні нескладні прийоми.

*І перше, з чого необхідно почати, - це пунктуальність ініціатора бесіди.* Якщо запрошеному доводиться чекати усупереч призначеному часу, то мимоволі накопичується роздратування, яке може вилитися в агресивний настрій. Якщо ж обставини не дозволяють вчасно почати бесіду, необхідно(по можливості, завчасно) сповістити про це запрошеного,



вибачитися і запропонувати інший час зустрічі. Ще краще - запитати співрозмовника, який час буде зручний йому.

Сприяють невимушеній, доброзичливій атмосфері бесіди такі слова, як "рад вас бачити", "добре, що зайшли", похвалити за що- те, зробити комплімент.

*Правило 6. Підпорядкуйте свою тактику цілям.*

Напрямок бесіди можна регулювати за допомогою питань, що ставляться. Питання можна поділити на так звані "відкриті" і "закриті".

Відкритим називається таке питання, на яке не можна відповісти односкладово(так, немає, не знаю), а доводиться, відповідаючи на нього, розповідати. Наприклад: "Розкажіть, будь ласка"."Що вам відомо про...", "Як ви думаєте?", "А чому?", "Ваша думка?", "Ваші пропозиції?", "Чим ви це поясните?".

Відкриті питання є незамінними, коли метою є отримання інформації.

Протилежністю відкритим питанням являються питання закриті, тобто такі, на які необхідно відповісти "так, - ні". Такі питання ефективно використати для досягнення наступних цілей : переконати, отримати згоду, підвести до відмови від чого-небудь, здолати опір.

Наприклад, треба дати доручення співробітникові, який(ви це Знаєте з досвіду) сперечатиметься, доведитиме, що ця справа не входить в його обов'язки і т. п. Можливий, наприклад, такий варіант діалогу :

Керівник: "Ви були на нараді з питання о ...? "

Підлеглий: "Так, був".

Керівник: "Ви, звичайно, звернули увагу на пункт четвертого рішення?"

Підлеглий: "Так, а що?"

Керівник: "Цей пункт прямо адресується і вам: треба зробити..." (дається доручення і визначається термін).

*Логіка питань, що послідовно ставляться, така, що після кожної відповіді звужується число ступенів свободи того, що відповідає, адже, відповідаючи на кожне питання, опонент визначає свою позицію, стає полоненим вже зробленого вибору.*

У даному прикладі недбалий підлеглий, можливо, просто ухилився від наради або читав на ній детектив(ці можливості не виключає керівник), але сказати "ні" він не вирішився, щоб "зберегти своє обличчя". А сказавши "так", він відрізував собі шляхи до відмови від доручення.

У складніших випадках може знадобитися більше число закритих питань, щоб "загнати в кут" опонента.

Мистецтво бесіди включає і уміння не відволікатися від поставленої мети.

Наприклад, якщо ви не маєте можливості вирішити важливе для відвідувача питання і вам доводиться обмежитися отриманням від нього інформації, то утримується від яких-небудь оцінок(навіть приватних), по яких відвідувач може або зав'язати суперечку, або помилково представити вашу позицію. Ні те, ні інше не відповідає вашим цілям. Гарантує ж від цього прорахунку неухильне виконання правила - не відволікатися від поставленої мети.

*Правило 7. Намагайтеся, щоб говорив в основному ваш співрозмовник.*

З двох розмовляючих людей психологічну перевагу має той, хто ставить питання, а не той, хто багато говорить.

Навіть переконувати ефективніше не за допомогою красномовства, а за допомогою ланцюжка логічно вивірених питань.

Звичайно, керівникові (як і більшості людей) нерідко хочеться поговорити і самому, але тут вже доводиться вибирати: або результативна бесіда, або задоволення виговоритися.

Надавши співрозмовникові можливість говорити, направляючи його розповідь питаннями, ви доб'єтесь наступного:

- максимально розташуйте прихильність до себе (люди так люблять, коли їх вислуховують!);

- отримайте найбільш повну інформацію про стан справ, про роботу співрозмовника, про його відношення до роботи і навіть про взаємовідносини його з оточенням. Усе це корисно знати для ефективного проведення бесіди;

Вам буде легше переконати співрозмовника: адже ви викликали прихильність до себе його і максимально інформовані про нього.

Ця тактика ("менше говорити - більше запитувати") дозволяє керівникові з гідністю виходити з досить скрутних ситуацій.

Опишемо одну з них. Фахівець звертається до свого керівника по допомогу. Трапляється, що керівник не в змозі допомогти, - чи то питання упирається в технічні тонкощі, в яких керівник не перевершує того, що запитує, чи то керівник новий і ще не увійшов до тонкощів, знання яких потрібне для надання допомоги. Проте відмовити в допомозі керівник вважає неприпустимим з міркувань авторитету. Як бути?

Застосувати обговорюваний прийом. Попросити викласти суть проблеми. Далі питаннями стимулювати підлеглого розповісти все більш і більш тонкі деталі.

Як часто такі бесіди закінчуються вигуком фахівця : "Зрозумів"! Адже керівник допоміг йому не ідеями, а тим, що просто змусив його розповісти все по порядку, привести в систему свої ж знання, інтуїтивні враження замінити чіткими формулюваннями.

Цей метод можна назвати методом непрямой консультації. А в основі його, як бачимо, лежить все те ж правило 7. Це правило(як, втім, і усі інші) не варто фетишизувати, домагатися його виконання у будь-якому випадку. Наприклад, співрозмовник може виявитися неговірким(по властивості характеру або під впливом ситуації), так що примушувати його говорити може виявитися мукою для обох. Найважливіше в цьому правилі - щоб все, що хоче сказати співрозмовник, було ним висловлено.

Правило 7 має на меті усунути положення, коли ініціатор бесіди, або старший за посадою, говорить зазвичай значно більше, ніж друга сторона.

*Правило 8. Намагайтесь бути на висоті..*

Це правило відноситься раніше, всього до того, що критикує. Робити зауваження підлеглим у разі їх недоробок - один з важливих, але непростих обов'язків керівника.

Якщо підлеглий проштрафився, то він чекає, що керівник буде до нього не лише строгим, але і справедливим. А оскільки багато хто шукає передусім об'єктивні і шанобливі причини і тільки потім схильні винити себе, то, якщо їх не вислухати, створюється враження несправедливості критики. Тому правило 8 має наступну розв'язку:

- вислухайте пояснення;

- зберігайте рівний тон (у правилах для керівного персоналу багатьох корпорацій, фірм, підприємств є і таке: "У взаємовідносинах з підлеглими майте нескінченне терпіння!");

- перш ніж критикувати, знайдіть, за що похвалити, і похвалите. Це дуже ефективний прийом. Особливо бажане його застосування напередодні нищівної критики. Наприклад, ви говорите: "Ми з вами працюємо разом... (стільки-то років) і нерідко ваші результати були просто прекрасні(наводьте 1 -2 приклади). Але поясніть, що відбувається з останнім моїм дорученням"?

У цій ситуації підлеглому нарікати на несправедливе, упереджене до себе відношення немає ніяких підстав: адже він побачив, що відзначається все - і хороше, і погане.

Підшукуючи, за що похвалити, ви надаєте допомогу не лише співрозмовникові, але і собі, оскільки зіставлення хорошого і поганого зробить і вашу позицію більш зваженою, терпимою. А це полегшить і виконання двох попередніх правил : вислухати і зберегти рівний тон. І конфронтації, до якої частенько призводить критика, не виникне.

Це дуже важливий момент: адже невдоволення критикою "з'їдає" значну частину конструктивного сенсу зауважень.

Детальніше прийоми критики описані нижче. Тут ми торкнулися тільки першочергових вимог.

*Правило 9. Фіксуйте отриману інформацію.*

Відомості, що отримуються під час бесіди, випаровуються з нашої пам'яті вже в процесі бесіди. Тому рекомендується робити позначки по ходу розмови, а після закінчення його зробити короткий запис(цифри, факти, прізвища, телефони) в діловому блокноті.

Особливо швидко втрачається інформація, отримана по телефону : відсутність зорового образу значно знижує здатність до запам'ятовування.

Тому природний рух ділової людини, коли, піднімаючи телефонну трубку, він присуває лист для запису інформації.

*Правило 10. Закінчуйте бесіду відразу після досягнення мети.*

Людина краще запам'ятовує те, що почув на початку бесіди, а робить те, що чув у кінці.

Найкращий результат бесіди(якщо ви спонукали співрозмовника щось зробити) - це коли він приступить до виконання відразу після закінчення бесіди. Окрім своєчасності, тут можна чекати і велику точність виконання, оскільки усі тонкощі ваших настанов найбільш свіжі в пам'яті.

Якщо ж, завершуючи бесіду, ви вирішите дружньо поговорити про щось, то цим ви понизите ефект ваших попередніх зусиль. Після такого базікання працівник не згадає багатьох деталей розмови.

Невимушений обмін думками "за життя" краще перенести на початок бесіди - для створення атмосфери доброзичливості(відповідно до завдань першої частини бесіди - правило 5).

Манера говорити, або 12 "не" у бесіді

Багато що у бесіді залежить від вашої поведінки, від манери розмовляти.

**Деякі ради, що оберігають від помилок, що часто зустрічаються :**

- Не сидіть на краєчку стільця : це створює враження, що ви хочете скоріше позбутися від співрозмовника;

- Не йорзайте на стільці: те, що йорзає свідчить про невпевненість і нерішучість;

- Не тягніть час: затягування бесіди сприймається як небажання обговорювати важливі питання;

- Не поспішайте: краще не проводити бесіди, чим поспішати. Поспіх завжди оцінюється негативно. Поставте питання так, щоб вони не наводили на відповіді і не розкривали передчасно висновків;

- Менше вживайте слово "я" : це створює несприятливе враження;

- Не дивіться на співрозмовника звисока, вважайте його рівним з собою в усіх відношеннях;

- Не гарячкуйте: гарячність часто позбавляє теплоти стосунків;

- Не створюйте з себе віщуна і розумника;

- Не робіть висновків за співрозмовника;
- Не давайте скороспішних обіцянок. Може статися так, що обіцянки за об'єктивними обставинами виконати не представиться можливості;
- Не намагайтеся підключати питання, до яких ви не готові.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

**Завдання 1.** Вивчити правила підготовки і проведення ділової бесіди

**Завдання 2.** Підготуватися до ділової бесіди(звіт про виконану роботу).  
Скласти план проведення бесіди.

### **ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Гічан І.С. Психотехнологія ділового спілкування : Конспект лекцій. / І. С. Гічан, Д. В. Назаренко; Нац. авіац. ун-т. Каф. психології та педагогіки проф. освіти. — К., 2003. — 77 с.
2. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства : навч. посіб. / М. С. Дороніна , А. В. Доронін ; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т.— Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. - 202 с.
3. Етика ділового спілкування менеджера : навч. посіб. / [В. К. Бабайлов та ін.]; М- во охорони здоров'я України, Нац. фармацевт. ун-т. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 191 с.
- 4.Зубцов Д. Е. Деякі підходи зарубіжних психологів до проблеми конфліктності особистості як суб'єкта ділового спілкування / Д. Е. Зубцов // Вісник. — Х., 2004. — Вип.13, ч.1. — С.67–72.
5. Культура ділового спілкування: Навч. посіб. / Уклад. Л. Г. Зубенко, В. Д. Немцов. - К.: ЕксОб, 2000. - 199 с.
- 6.Поснова Т. Бар'єри ділового спілкування та шляхи їх подолання / Т. Поснова // Науковий вісник. — Чернівці, 2003. — Вип.190: Педагогіка та психологія. — С.155–159.
7. Шейнов В.П. Искусствоубеждать / В.П. Шейнов // «Издательство ПРИОР», – М.: 2000-2003 С.141-151.

## ЗАНЯТТЯ 2

### ТЕМА: ЕТИКА ТА ДЕОНТОЛОГІЯ У ФАРМАЦІЇ

**Мета:** сформувати системні знання щодо етики та деонтології у фармації.

**Ключові слова:** етика у фармації, деонтологія у фармації, взаємостосунки провізора і хворого, взаємостосунки провізора і лікаря.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ

1. Історичні аспекти фармацевтичної етики і деонтології .
2. Роль етики і деонтології у формуванні особи фармацевта (провізора).
3. Етика взаємостосунків провізора і хворого.
4. Етичний зміст взаємостосунків провізора і лікаря.

### ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

Кожний фармацевтичний і медичний працівник повинен бути знайомий як із загальною етикою, так і з професійною медичною і фармацевтичною етикою і деонтологією.

Фармацевтична етика як частина загальної етики є наукою про моральну цінність вчинків фармацевтичних працівників всіх ланок, їх поведінку у сфері своєї діяльності. Це обумовлюється особливостями їх практичної діяльності, положенням і роллю в суспільстві.

Фармацевтична етика відрізняється як від лікарської, так і від торгової. Особливо це торкається відносин з хворим, виробництва і збуту лікарських препаратів. Специфіка фармацевтичної етики полягає в тому, що аптечні працівники не лікують хворого, не роблять призначень, а лише прагнуть допомогти йому швидким і точним приготуванням і відпуском потрібних ліків, психотерапією, вселяючи в хворого віру в одужання, що зціляє дію препарату, фармацію і медицину в цілому.

Деонтологія ( deon - належне, logos - вчення) - це розділ етики, в якому розглядаються проблеми обов'язку і належного як специфічної для моральності форми прояву соціальної необхідності. Термін введений англійським філософом Бентамом в 1834 році для позначення теорії моральності в цілому.

У середині ХХ століття деонтологію стали розглядати в рамках професійної етики, яка включає морально-етичну культуру професіонала, норми поведінки і характер взаємостосунків всіх учасників професійної праці, красу зовнішнього прояву цих норм, їх форму в професійній діяльності.

Фармацевтична деонтологія вивчає норми поведінки провізора, направлені на максимальне підвищення ефективності медикаментозної терапії і створення сприятливого клімату у взаємостосунках з хворим, лікарем, колегами по роботі. Вона розглядає вимоги і правила поведінки фармацевтичного працівника, що забезпечують виконання їм професійного виконання їм професійного обов'язку, питання його совісті, честі і достоїнства, які служать показником високої цивільної відповідальності.

Важливими проблемами фармацевтичної етики і деонтології є розробка етичних основ управління аптечним колективом і вдосконалення морально-психологічного клімату в ньому, вивчення специфіки етичних відносин в аптечних колективах, суперечностей, які виникають в них, і пошук шляхів їх вирішення.

Витоки становлення фармацевтичної етики і деонтології нерозривно пов'язані з лікарською етикою і деонтологією, оскільки на певному історичному етапі функції лікування і приготування ліків були нероздільні один від одного.

Перші відомості про етичну сторону діяльності лікарів містяться в письмових джерелах староіндійської, старокитайської культури.

У книгах Стародавньої Індії Аюр-Веди ("Наука життя", VI вік до н.е.), в навчаннях староіндійських лікарів (і перш за все Сушрути) містяться чудові думки про обов'язок лікаря, його поведінку, відношення до хворих. Згідно цим стародавнім уявленням лікар повинен володіти високими моральними і фізичними якостями, бути жалісливим, терплячим і спокійним, ніколи не втрачати самовладання. Особливе значення мало дотримання правил поведінки лікаря по відношенню до хворих в перед- і післяопераційний період, до вмираючих хворих і їх родичів.

Велика увага надавалася відбору майбутніх лікарів і методам їх психологічної і етичної підготовки. Враховувався стан здоров'я, пам'ять і такі необхідні якості як скромність, благочестя, цнотливість. Бажаючий стати лікарем повинен позбавитися всякого роду пристрастей: ненависті, користолюбства, хитрості і т.д.

Глибоке гуманістичне розуміння ролі медицини в зміцненні здоров'я людини відображено в пам'ятнику старокитайської медицини - книзі Хуан діНей-Цзіня "Про природу життя". В цій книзі були зроблені спроби визначити основні етичні правила, якими повинен керуватися лікар в своїй практичній діяльності:

- необхідність вселяти хворому упевненість в одужанні;
- індивідуальний підхід до хворого з урахуванням його характерологічних особливостей.

Особливе місце в історії розвитку лікарської етики займає медицина періоду Гіппократа (рубіж V-IV в. до н.е.). Найбільший лікар старовини Гіппократ був першим, хто спробував систематизувати правила медичної етики на підставі багатовікового досвіду медицини. В своїй знаменитій "Клятві", в книгах "Про лікаря", "Про благопристойну поведінку", "Про мистецтво", в "Афоризмах", написаних близько 2,5 тис. років тому він створив Кодекс моральних норм, обов'язкових для тих, хто на все життя вибрав лікування своєю професією.

Гіппократ рекомендував спрямовувати на лікування хворого зусилля не тільки лікарів, але і всіх оточуючих.

Ні в одному трактаті Гіппократа не мовиться про відмінність між вільними і рабами, за всіма признаються однакові права на увагу, турботу і пошану з боку лікаря. Гуманізм медицини Гіппократа полягає в тому, що вона самовіддано служила кожному хворому, незалежно від його соціального положення.

Гіппократ створив зведення законів для багатьох поколінь лікарів. Понині студенти всіх країн, закінчуючи медичні вузи вимовляють слова "Клятви", найбільшого пам'ятника лікарської етики, в якій мовиться:

«Присягаюся Апполоном, лікарем Аськлепієм, Гігієєю і Панакеею і всіма богами і богинями, беручи їх в свідки, виконувати чесно, відповідно моїм силам і моєму розумінню, наступну присягу і письмове зобов'язання: рахувати того, що навчив мене лікарському мистецтву нарівні з моїми батьками, ділитися з ним своїми достатками і у разі потреби допомагати йому в його потребах; його потомство вважати своїми братами, і це мистецтво, якщо вони схочуть його вивчати, викладати їм безвідплатно і без жодного договору; повчання, усні уроки і все інше в навчанні повідомляти своїм синам, синам свого вчителя і учням, зв'язаним зобов'язанням і клятвою згідно із законом медичному, але нікому іншому. Я спрямовую режим хворих до їх вигоди згідно з моїми силами і моїм розумінням, утримуючись від спричинення всякої шкоди і несправедливості. Я не дам нікому просимого у мене смертельного засобу і не покажу шляху для подібного задуму; так само не вручу ніякій жінці абортивного пессарію. Чисто і непорочно я проводитиму своє життя і своє мистецтво. Я у жодному випадку не робитиму перетину у страждаючих кам'яною хворобою, надавши це людям, цією справою, що займається. В який би будинок я ні ввійшов, я ввійду туди для користі хворого, будучи далекий від того, що всього має намір, неправедного і згубного, особливо від любовних справ з жінками і чоловіками, вільними і рабами.



Щоб при лікуванні - а також і без лікування - я не побачив або не почув відносно життя людського з того, що не слід коли-небудь розголошувати, я умовчу про те, вважаючи подібні речі таємницею. Мені, непорушно виконуючому клятву, так буде дано щастя в житті і в мистецтві і слава у всіх людей на вічні часи; переступаю чому ж і дає помилкову клятву та буде зворотне цьому.»

У 1948р. ВІЗ була прийнята «Женевська клятва» лікаря, в основу якої також встановлена «Клятва Гіппократа».

« Клятва» зробила великий вплив на розвиток лікарської етики в подальшому.

У працях давньоримського лікаря Галена ( II вік н.е.) підкреслювалося, що при спілкуванні з хворим треба проявляти такт, благородність, не викликати у нього роздратування, бути гуманним, приємним, рівним, зберігати при цьому гідність.

Величезне значення етиці взаєностосунків з хворими надавав Авіценна (Абу-Алі Ібн-Сінна) ( II вік н.е.) - арабський учений, філософ, лікар, автор найбільшої праці по медицині і лікознавству "Канон лікарської науки", що прославилось не тільки своїми пізнаннями, але і любов`ю до людини, чуйністю до його нещастя, жалів, хвороб.

Глибоке етичне значення було закладено в медичній емблемі, поширеній в VII-VIII століттях і зображалася у вигляді свічки, що горить, що означало "допомагати іншим - згораю сам" (" Allisinserviendocconsumer ").

Розуміння важливості дотримання морально-етичних принципів в досягненні лікувального ефекту характерне і для вітчизняної медицини і фармації. Особливе історичне значення у формуванні фармацевтичної етики має перший Аптекарський статут 1789 року, в якому були сформульовані вимоги до працівників аптек: "Аптекар який добрий громадянин, що вірно береже посаду присяги, повинний бути майстерний, істинний, совісний, розсудливий, тверезий, старанний, повсякчас присутній і виконуючий знання своє загальному благу відповідно. Аптекар повинний мати крайнє старання, щоб ліки, ним що складаються, були речами і виглядом точно по розпорядженню лікаря, щоб тим відвернута всяка погрішність, що піддає хворого здоров`я і життя небезпеки, а лікаря добре ім`я безславної".

У століття науково-технічної революції потреб а хворої людини в істинно-людському відношенні до себе аніскільки не зменшилася, а, навпаки, навіть загострилася.

Проблеми загально-медичної етики і деонтології постійно знаходилися в полі зору вітчизняних учених. Питання фармацевтичної етики

і деонтології знайшли віддзеркалення в наукових працях таких відомих представників фармацевтичної науки і практики як Бондарь І.М., Коломієц Л.Т., Брилева Н.І., Глонь З.І., Гарчев С.І., Волох Д.С., Губский І.М., Тольцман Т.І., Ельяшевич Е.Г. і ін. В 1970 році відбулася I Всесоюзна конференція, присвячена загальномедичної деонтології. На ній було ухвалено рішення надалі на з'їздах, конференціях, симпозіумах широко освітлювати питання професійної етики і деонтології. В 1977 році МОЗ СРСР проведено II Всесоюзну конференцію по цій же проблемі.

На V Національному з'їзді фармацевтів України в 1999 році серед інших жаклих проблем, що стоять перед фармацією в сучасних умовах, розглядалося питання про необхідність створення Кодексу етики фармацевтичної асоціації України. Подібні документи давно створені і працюють в більшості країн світу. В 1996 році з'явився Етичний кодекс фармацевтичного працівника (провізора і фармацевта) в Росії.

Враховуючи важливість проблеми, в 1997 році Радою Міжнародної фармацевтичної федерації був прийнятий Етичний кодекс фармацевтів. В ньому сформульовані принципи, які визначають зобов'язання і відповідальність фармацевтичних працівників і можуть бути використані національними фармацевтичними організаціями у власних Етичних кодексах.

До основних принципів віднесені наступні:

- головний обов'язок фармацевта - піклуватися про благополуччя кожного пацієнта;
- фармацевт однаково ставиться до кожного пацієнта;
- фармацевт поважає право особи на свободу вибору виду лікування;
- фармацевт поважає і гарантує право особи на конфіденційність;
- фармацевт співпрацює з колегами і іншими професіоналами і поважає їх професійні якості і систему цінностей;
- фармацевт в професійних відносинах поводить відкрито і чесно;
- фармацевт служить потребам людини, громадськості і суспільства;
- фармацевт підтримує необхідний рівень професійних знань і навиків і розвиває їх;
- фармацевт забезпечує безперервність обслуговування у разі виникнення трудових суперечок, закриття аптеки або конфлікту з особистими моральними переконаннями.

Велика роль в етичному вихованні майбутніх фахівців фармацевтичної справи належить викладачам фармацевтичних вузів і факультетів. Вони як вихователі і наставники студентів повинні бути справжнім прикладом відношення до службових обов'язків, в поведінці, в побуті.

Виходячи з важливості деонтологічних проблем на практичних заняттях і на лекціях викладачам необхідно підкреслювати, що головним в роботі фармацевта (провізора) з погляду деонтології є бездоганне виконання свого професійного обов'язку, відповідальне відношення до своїх обов'язків, прояв гуманізму до хворого. Задача провізора - укріпити віру хворого в необхідність прийому ліків відповідно до розпоряджень лікаря, вселити надію на одужання. Слід пам'ятати, що оптимістична інформація беззастережно приймається хворим на віру.

Фармацевтична етика і деонтологія передбачає практичне вживання конкретних морально-етичних і деонтологічних принципів в процесі вивчення і освоєння спеціальних дисциплін.

На всіх спецкафедрах Національної фармацевтичної академії України учбовий процес пронизаний представленням етичних і деонтологічних проблем.

На кафедрі менеджменту і маркетингу у фармації викладається дисципліна "Фармацевтична етика і деонтологія". Крім того в програмі спеціалізації широко представлені актуальні проблеми фармацевтичної етики і деонтології з урахуванням нових ринкових відносин.

Кафедра фармакології навчає етичним нормам спілкування провізора з лікарем, значущості інформаційної роботи з ним: грамотно повідомляти необхідні відомості про ліки, зацікавити його цією інформацією.

При вивченні токсикологічної хімії слід підкреслювати особливості приватної етики і деонтології хіміка-експерта. Діяльність хіміка-експерта протікає в умовах законодавчої регламентації. Він повинен, з урахуванням професійних обов'язків, брати активну участь в профілактиці отруєнь, допомагати правосуддю боротися із злочинністю. Вся його діяльність ґрунтується на принципах гуманізму. Процесуальний законне встановлює терміни виконання експертизи, але слідчий завжди зацікавлений в швидкому рішенні питань. Тому професійна етика і деонтологія хіміка-експерта вимагає від нього, щоб розслідування не відкладалося ні на один день.

Етичними нормами пронизані і взаємини між всіма учасниками судового процесу, а також взаєностосунки експерта з обвинуваченим, потерпілим. Експерт не повинен підпорядковувати факти чийми-небудь вказівкам, вимогам або проханням. При вивченні курсу фізіології з основами анатомії, фармакотерапії і клінічній фармації звертається увага на те, що майбутні фахівці покликані обслуговувати населення з урахуванням психотерапевтичних і моральних чинників надавати в зв'язку з цим велике значення культурі обслуговування.

При вивченні курсу гігієни в даних гігієнічних питаннях повинні знаходити віддзеркалення морально-етичні аспекти відношення до охорони навколишнього середовища. Велика увага надається дотриманню норм етики середовища. Велика увага надається дотриманню норм етики і деонтології, що стосуються особистої гігієни провізора (спецодяг, зовнішній вигляд), оскільки це справляє перше враження на хворого і визначає ефективність подальшого спілкування.

Учбові програми інших спецкафедр також містять окремі аспекти фармацевтичної етики і деонтології.

Таким чином, професійна підготовка провізора з акцентом на етичних, етичних аспектах його діяльності формує фахівця глибоко вірного своїй професії, відмінного високою особистою і цивільною моральністю, переконаністю в необхідності виконання обов'язку і обов'язків не тільки перед хворими, але і суспільством в цілому.

Аптечні працівники по роду своєї професійної діяльності постійно спілкуються з хворими і їх родичами. Необхідність прояву по відношенню до них особливої чуйності, увага і терпіння диктується тим, що йдеться про здоров'я і навіть життя хворого, а також тим, що у хворого порушено адекватне сприйняття оточуючого.

Прийшовши в аптеку, хворий, перш за все, звертається до провізора, фармацевта, касира. І тут обов'язковим є дотримання високого відчуття такту, делікатності, співчуття, пошана, вміння користуватися словом, виразом обличчя, голоси, манерою спілкування і ін.

Потрібно чітко з'ясувати, що дотримання гуманності в медичному обслуговуванні є свого роду мистецтвом перемагати хвороби не тільки ліками, але і словом. На це звертав увагу основоположник вітчизняної терапії проф. М.Я. Мудров. Він говорив, що правильне тлумачення хворому про властивості і дію ліків вселяє в хворого радість і упевненість які іноді корисніші за самі ліки, і хворий швидше думає про видужання, ніж про хворобу. Звідси і витікає задача провізора - укріпити віру хворого в одужання, цілющу силу ліків, у фармацію і медицину в цілому. Для цього провізор повинен мати високі професійні і моральні якості, правильно будувати і регулювати свої взаємовідносини з відвідувачами аптеки, використовуючи методи психологічного впливу на хворого.

При перших відвідинах аптеки хворий, перш за все, звертає увагу на зовнішній вигляд провізора. Іноді перше враження визначає їх подальші взаємовідносини.

Одяг провізора на роботі повинен бути встановленої форми: халат і шапочка. Доречні халат і білі брюки. На шапочках може бути емблема чаші з

змією. На лацкані халата повинна бути картка, де указується прізвище, ім'я і по батькові співробітника. Це полегшує спілкування і накладає на співробітника певну особисту відповідальність за обслуговування хворого, а також підкреслює, що аптека або фірма упевнена в якості продукції, яку реалізує.

Оскільки зовнішній вигляд провізора - свого роду візитна картка аптеки, важливі скромність його одягу, акуратність і охайність, що підкреслює естетичну помірність і виключає зловживання косметикою.

Акуратність - це не тільки відсутність яскравості в одязі, але і наявність дисципліни (своєчасний прихід на роботу), вірність даному слову, узятому зобов'язанню і т.д.

Встановити контакт з хворим допомагають манера рухатися, говорити, тон, інтонація, вміння слухати.

По поставі і манері рухатися відвідувач аптеки робить висновок про відношення провізора до роботи, його енергію, темперамент, характер.

Нервозність провізора обов'язково передається хворому. Тому не слід метушитися, створювати поспіхи, турботи.

Темп мови провізора повинен бути помірним, оскільки швидка мова погано сприймається. Крім того, психологи встановили, що 60-65% що запам'ятовується належить зору, 10-15% - слуху, 7-10% - дотику, 5-6% - смаку і 2-4% - нюху. Тому, кажучи про прийом лікарського засобу, краще тримати його в руці, щоб сконцентрувати на ньому увагу хворого, особливо, коли відпускається декілька лікарських препаратів.

Провізору необхідно володіти силоміць голоси і правильною лексикою. Гучної голос - ознака неповаги, нетактовності; тихий - примушує хворого перепитувати, прислухатися; різкий голос нервує хворого, монотонний - стомлює.

Виразність мови визначається і її технікою, до якої відноситься правильне дихання, гнучкість голосу, дикція, правильний наголос. Слід уникати непотрібних реплік і оборотів типу "зрозумійте ж мене", "з глузду з'їхати", "треба ж" і т.п.

Важливе значення в спілкуванні з хворими має міміка. Провізор не повинен "розігрувати" увагу до хворого, він повинен відчувати внутрішню потребу бути чуйним і уважним.

Розташовує хворого і добрий жарт, усмішка. В зв'язку з цим англійський лікар XVII століття Сайднем вважав, що прибуття в місто клоуна значить для здоров'я людей більше, ніж десятки мулів, навантажені ліками.

Провізор повинен уміти слухати хворого. Хворому треба дати можливість виговоритися, бо як свідчить латинська приказка

Dextetanimamlerari сказав і полегшив душу. Хворий страждає не тільки фізично, але і морально, тобто хвороба міняє його положення в суспільстві, в сім'ї, робочому колективі. Тому обов'язок провізора - підтримати, обнадіяти, щоб хворий; повірив в своє швидке одужання. Увага, участь, захист, сприймаються ним як цілющий бальзам.

Бесіду краще всього вести у формі короткого діалогу, впливаючи на думки і відчуття хворого, при цьому повідомлення повинне містити тільки ті слова, які переконують хворого в ефективності лікування. Логічність думок досягається формулою: склад, вживання, ефект. Психологами встановлено, що людина запам'ятовує 1/5 почутого, тому провізору необхідно чітко, а може бути і двічі пояснити спосіб і час прийому ліків, спосіб його зберігання (умови і місце). Літнім людям, які давно лікуються, слід коректно нагадувати правила прийому. Не варто довго і настирливо доводити ефективність препарату, це викликає у хворого недовір'я. Бесіда з ним повинна тривати 3-4 хвилини. З хворим не слід сперечатися і нав'язувати свою точку зору. Говорити слід тільки по суті. Важливим моментом діалозі є пауза, що дає можливість хворому обдумати і з'ясувати сказане провізором.

Зараз на касових чеках пишуть "Бажаємо здоров'я", "Будьте здорові" і т.п., це також елемент психологічної дії на хворого.

На вітання хворого "Добрий день", "Здрастуйте", провізор зобов'язаний відповісти привітно і ввічливо. Тактовна і змістовна розмова має важливе значення для встановлення особистих симпатій.

Недопустимі такі вирази як:

- Мені ніколи!
- Вас багато, а я одна.
- Я ж Вам вже сказала: все одно до- або після їжі!
- Треба уважно слухати і не перепитувати.

Для провізора важлива хороша пам'ять. Щоб дати кваліфіковану інформацію хворому, йому необхідно пам'ятати безліч назв лікарських препаратів, їх синонімів, способи прийому і правила відпустки ліків, особливості їх дії, ціни і т.п. Крім того, запам'ятовуючи і звертаючись до хворого на ім'я та по батькові, провізор показує, що йому небайдужий стан здоров'я хворого, результати проведеного лікування.

Провізор повинен уміти сконцентрувати свою увагу, оскільки воно динамічне. Коливання зорової уваги пов'язані з чергуванням хворих. Очі провізора поперемінно зісковзують з одного відвідувача на іншого, що приводить до гальмування в клітинах головного мозку, до погіршення якості роботи. Тому важливо для провізора зусиллям волі активізувати свою

психологічну діяльність, усвідомлюючи почуття обов'язку, значущість і необхідність своєї роботи.

Провізору важливо володіти інтуїцією, тобто передбачати поведінку хворого, розуміти його відчуття і думки по якнайтонших ознаках емоційного стану, нюансах міміки, жестах.

Хворих треба розділяти по типу нервової системи: до сором'язливих проявляти участь і увагу, до дратівливих відноситься спокійно і попереджувально, до товариських - тактовно, до грубих - витриманий, холоднокровно, зберігаючи при цьому гідність. В складних ситуаціях (шум, бешкет) провізору слід звернутися до громадськості.

Не можна гарячкувати, якщо відвідувач прийшов в кінці зміни. Етика взаємостосунків провізора і хворого передбачає крім того важливість правильного і естетичного оформлення ліків. Недбале оформлення знижує віру хворого в цілющу силу ліків. При цьому анотація повинна бути правильно складена і добре оформлена, особливо важлива та її частина, яка відноситься до прийому. Недопустима двозначність рекомендації, відсутність відомостей про те, в якому дозуванні і як часто, до або після їжі слід приймати ліки. Добре і правильно складена анотація попереджає можливі ускладнення, вселяє упевненість в позитивну дію ліків.

Неетичним вважається пропонувати хворому лікарські препарати з терміном придатності, що закінчується.

Принципи фармацевтичної етики передбачають необхідність застереження хворих від так званої "любові" до лікування (фармакофілії) і від фармакофагії (вживання ліків у великих дозах).

Моральні і правові аспекти взаємостосунків провізора і хворого вимагають збереження в таємниці деяких несприятливих відомостей про захворювання, а також про те, при якому захворюванні застосовуються ті або інші ліки. Це сприяє збереженню психічної рівноваги хворого, благотворно впливає на лікування, даючи можливість мобілізувати фізичні і духовні сили на боротьбу з хворобою.

Таким чином, дотримання принципів фармацевтичної етики і деонтології є свого роду мистецтвом перемагати хвороби не тільки ліками, але і словом, співчутливим відношенням. А щоб серце і відчуття не підвели і підказали правильне рішення, є хороше правило деонтології, сказане в XVII столітті англійським лікарем Сейднемом: треба поставити себе в положення хворого і обходитися з ним так, як би хотів, щоб відносилися до тебе в аналогічній ситуації.

Важливим елементом фармацевтичної етики і деонтології є етичні правила, регулюючі взаємостосунки провізорів і лікарів, які повинні виходити

з принципів гуманізму і високого усвідомлення кожним свого громадського обов'язку. Ці відносини повинні будуватися на основі взаєморозуміння і взаємоповаги, підтримка авторитету один одного в очах хворого, бути дружніми, діловими, у формі товариської співпраці і взаємодопомоги.

Головним у взаємостосунках медичних і фармацевтичних працівників є загальна мета - збереження здоров'я і благополуччя пацієнтів. При цьому лікар несе навантаження, пов'язане з постановкою діагнозу і призначенням ліків. Задачею ж провізора є допомога лікарю у виборі необхідного препарату, надання повної інформації про його властивості, синоніми і аналоги, сумісність з іншими ліками і ін. Таким чином, лікар і провізор повинні працювати як колеги, з повагою відноситися до досвіду і знань один одного.

Лікарі і фармацевтичні працівники не повинні:

- допускати нетактовних висловів на адресу один одного;
- поменшувати гідність один одного;
- допускати негативні вислови на адресу один одного у присутності хворого.

Звернення лікаря до провізора здійснюється через рецепт. Рецепт – це документ, який служить єдиною підставою для відпустки з аптеки більшості лікарських препаратів, для вживання їх хворими, виходячи з вказівок лікаря про дозу, порядок прийому. Лікар і провізор несуть повну відповідальність за виписані і видані медикаменти тому при рецептурній відпустці провізор не повинен:

- підміняти лікаря у виборі лікарського препарату;
- залишати без уваги допущені лікарями помилки і неточності, недотримання встановлених правил виписування рецептів і неправильно вказані дозування лікарських препаратів, виявлені несумісності і ін.

Всі помилки повинні бути обговорені з лікарями. При цьому критика повинна бути аргументованою, в доброзичливій формі.

Щоб уникнути подібних помилок в обов'язку провізора входить систематична інформація лікарів про лікарські препарати, їх наявності, використуванні аналогів, інформація про нові лікарські препарати.

Лікар повинен знати кількість і асортимент лікарських препаратів, що є в аптеці, щоб зорієнтуватися, скільком хворим він може виписати необхідні ліки і не примушувати їх звертатися в інші аптеки.

Трапляється, що деякі ефективні лікарські препарати не мають попиту і збут їх зв'язаний з певними труднощами внаслідок того, що лікарі про них не знають або забули. Але з другого боку, маючи свій в розпорядженні. Але з другого боку, маючи свій в розпорядженні інформацію



про лікарський препарат, лікар не повинен надавати допомоги конкретній фармацевтичній фірмі, свідомо сприяючи просуванню її продукції на ринок - це не сумісно з етичними принципами професії лікаря.

При заміні одного лікарського препарату іншим за домовленістю з лікарем провізор повинен роз'яснити хворому, що обидва лікарські препарати мають рівноцінну дію.

Іноді, керуючись психотерапевтичними мотивами, лікар виписує в рецепті синонім препарату. В цьому випадку провізор на сигнатурі повинен проставити цей синонім, інакше хворий подумає, що йому видали інші ліки.

При зверненні в аптеку лікаря провізор зобов'язаний дати йому професійно-вичерпну інформацію про лікарський препарат. Неповна або неправильна відповідь може підірвати авторитет провізора у лікаря.

Якщо ж лікар сам захворів і прийшов в аптеку, то його треба обслужити поза чергою, поспівчувати йому і виразити надію на швидке одужання. Говорити лікарю про ефективність препарату недоречно.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

**Завдання 1.** Дати характеристику етапам еволюції фармацевтичної етики та деонтології.

**Завдання 2.** Сформувати принципи взаємостосунків провізора і хворого.

**Завдання 3.** Сформувати принципи взаємостосунків провізора і лікаря.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Горелова А. А. Этика: Учебное пособие / А. А. Горелов, Т. А. Горелова. - 2-е изд., испр. - М. : Флинта, 2007. - 416 с.
2. Гусейнов А. А., Апресян Р. Г. Этика. - М.: Гардарики, 2002. – 472 с.
3. Лозовой В.О., Панов І.М., Стасевська О.А. та ін. Етика: навч. посіб. – К.: ХрінкомІнтер, 2007. – 224 с.
4. Мнушко З.Н., Дихтярева Н.М., Чернобровая Н.В. и др. Фармацевтическая этика и деонтология. Тексты лекций. – Х.: Из-во НФАУ: Золотые страницы, 2002. – С. 60 – 75.
5. Мовчан В. С. Етика: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 483 с.

6. Ніколаєнко О.В. Вивчення міжособистісних стосунків у колективі // Вісник ХДПУ ім. Г.С.Сковороди. №13. Психологія. – Харків: ХДПУ, 2000.– Вип.4.- С.99-103.
7. Совместная деятельность, методология, теория, практика / Отв. ред. А.Л. Журавлев, П.Н. Шихирев. – М.: Наука, 1999. – 288 с.

## ЗАНЯТТЯ 3

### ТЕМА: МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В СИСТЕМАХ КЕРУВАННЯ

**Мета:** сформувати системні знання про методи та прийоми психологічного впливу в системах керування.

**Ключові слова:** методи психологічного впливу, переконання, прийоми та методи аргументації, правила аргументації, прийоми навіювання, взаємовідносини підлеглих.

### ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Загальна характеристика методів психологічного впливу в системах керування.
2. Переконання. Основні засоби переконання. Види переконань.
3. Прийоми та методи аргументації. Основні правила аргументації.
4. Методи аргументації та їх характеристика.
5. Навіювання. Прийоми навіювання.
6. Регулювання діяльності та взаємовідносин підлеглих.

### ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

Переконання - ця дія на свідомість, почуття, волю людей за допомогою повідомлення, роз'яснення і доказу важливості того або іншого положення, погляду, вчинку або їх неприпустимості з метою змусити того, що слухає змінити існуючі погляди, установки, позиції, стосунки і оцінки або розділити думки або представлення того, що говорить /Переконання - основний, найбільш універсальний метод керівництва і виховання. Механізм переконання заснований на активізації розумової діяльності людини, на зверненні до раціональної сторони свідомості. Передбачається, що той, що переконується повинен здійснити свідомий вибір шляхів і засобів досягнення мети, тобто щоб переконати, потрібно притягнути увагу об'єкту дії, викласти і роз'яснити нову інформацію, привести вражаючі аргументи.

Основними засобами переконання виступають графічний знак, образ, слово, тембр мови, жест, міміка, емоційно-вольові стани, ритм мови і дій, світло і колір наочного засобу, статус і авторитет того, що переконує.

Вибір переконання як методу впливу не залежить від відношення до об'єкту дії. Проте той, що переконує вважав за краще б мати справу з поступливим, м'якосердим, добрим, терпимим і боязким співрозмовником.

Інформування. Етап передачі інформації підлеглому служить продовженням стадії встановлення контакту і в той же час є базою для розвитку подальшої інформації. Інформування - це повідомлення співробітників відомостей про внутрішній і зовнішній стан людей, предметів, явищ, процесів, що має відношення до їх діяльності; виступ або доповідь про положення подів в колективі; оголошення якого-небудь документу.

Існує три види інформаційного обслуговування : документальне, фактографічне і концептуальне. Керівники періодично доводять до відомостей підлеглих інформацію, отриману з органу(законодавчі акти, накази, директиви, настанови і т. п.), що вище стоїть. Здійснюється поточне інформування колективу з доведенням прав, що представляють професійний інтерес, і індивідуальне інформування, т. е. виборче поширення інформації для конкретних фахівців.

При передачі інформації слід дотримуватися ряду логічних, психологічних і етичних правил. Інформація повинна відповідати професійним потребам; бути ясною, точною, змістовною, цікавою і, по можливості, короткою. Інформуючи інших, слід стримувати себе, не допускати образливих випадів і повідомлення відомостей, що становлять чию-небудь таємницю. Необхідно також бути обережним при повідомленні неприємних вістей. Інформування може бути індивідуальним і груповим.

Висунення тези. Теза - це думка або положення, істинність якого вимагається довести. Найпростіша дія може не містити ні засобів привертання уваги, ні засобів аргументації. Однієї лише тези буває досить, щоб викликати потрібну реакцію. У лекції, бесіді, статті можна одночасно висувати декілька тез. Як правило, в тезі полягає основна думка, ідея, вимога, мета або завдання. Теза має бути істинною, не містити протиріч, припускати наявність фактів, що його, що підтверджують.

У ситуації дефіциту часу, коли увагу вже залучено іншими особами(доповідача хтось представив) або положенням суб'єкта дії, можна розпочинати з безпосереднього викладу тези.

Отже, теза - це основна думка начальника. При проведенні зайняття із співробітниками, у виступі на зборах або бесіді з підлеглими у багатьох випадках доцільно розпочинати з доведення тези(ів).

Визначення понять. За ситуації, коли головною метою переконання є інформування про наукові або практичні досягнення і предмет розгляду досить вивчений, прибігають до визначення понять як сукупності суджень і істотних ознак про який-небудь предмет або клас предметів.

Даючи визначення предмета обговорення, зазвичай вказують на його ознаки. При цьому визначення буде тим повніше, чим більше ознак буде

перераховано. Оскільки повне перерахування неможливе, прибігають до різних прийомів, що полегшують визначення понять. До них відноситься визначення поняття через найближчий рід і видову відмінність. В цьому випадку визначення розпочинається з вказівки роду, в який в якості виду входить певне поняття. Наприклад: "Психологія - це наука про психіку і закономірності її прояву і розвитку". Тут "наука" - поняття родове.

Визначення понять найчастіше використовують на лекціях і груповому занятті. Не зайвим буде до нього вдатися, коли розмова зайшла у безвихідь через взаємне нерозуміння сторін. Інша лекція може містити безліч понять і не викликати нудьги. Швидше навпаки, за відсутності навчальних посібників та складнощів інформаційних такий підхід подобається підлеглим. Прилягаючими чинниками тут, неодмінно, служать конкретність, лаконічність викладу, можливість пізнати матеріал без зайвої "води".

Висунення гіпотез. Гіпотеза, як відомо, швидше наукове припущення, що висувається для пояснення яких-небудь явищ. Вона використовується надзвичайно широко і в науковій доповіді, і в лекції, і в індивідуальній бесіді, і на інструктивній нараді. Маючи здатність висувати продуктивні гіпотези, керівник або співробітник значною мірою може підвищити результативність своєї діяльності

Гіпотеза - це здогадка, що вказує шлях до досягнення результату. Гіпотеза потрібна, коли початкових даних недостатньо або їх отримання на першому етапі пов'язано з множиною труднощів. Без гіпотез неможливі отримання і прищеплення наукових знань, а також управління колективом.

Пояснення. У тих випадках, коли висунена теза, визначення або гіпотеза недостатньо ясні і зрозумілі для розуміння, коли співробітник не робить того, що треба робити, прибігають до пояснення. Тому ставиться завдання усунути труднощі і полегшити сприйняття інформації. Звичайне це детальніше і ширше тлумачення з використанням зрозумілих термінів, з приведенням додаткових відомостей, з вказівкою випадків практичного застосування пропонованих ідей і нововведень.

Використовуються наступні види пояснення :

- коментування(пояснення на основі викладу міркувань, пояснювальних і критичних зауважень);
- тлумачення(пояснення, що визначає сенс);
- спрощення(зміна первинної інформації і приведення її в зручний і доступний для сприйняття вид);
- переказ(повторний послідовний і детальний виклад).

Вказівка - це звернення уваги за допомогою руху або жесту на предмет сприйняття щоб показати і назвати його для зведення. Цей прийом використовується в тих випадках, коли визначення поняття не потрібно або воно неможливе в силу яких-небудь причин, проте сам предмет або явище, про яке йде мова, можна наочно продемонструвати в натуральному виді або копії(модель, технічний пристрій, тренажер, фільм, слайд, фонограма, графік, комп'ютерна програма і т. п.).

Вказівка сприяє формуванню через канали сприйняття(зір, слух, дотик) правильних уявлень про навколишній світ, є ефективним засобом дії при передачі нових знань.

Опис. Описати предмет або особу людини - це перерахувати ряд істотних ознак, які більш менш повно розкривають суть пізнаваного. До цього прийому прибігають в ситуаціях ознайомлення співробітників з предметом, у якого не можна знайти видову відмінність, необхідну для визначення. Опис може також передувати визначенню або доповнювати його.

Як прийом дії опис надзвичайно широко використовується на усіх видах зайняття із співробітниками, на нарадах, інструктажах, у бесідах з підлеглими. Опис дуже різноманітний за формою і за змістом.

Характеристика. Це прийом дуже близький до опису, використовується в цілях найчастішого представлення матеріалу, коли неможливе або ні необхідності давати те або інше поняття. Характеризуючи предмет, ми вказуємо на які-небудь помітні ознаки, що мають значення в цій ситуації. Характеризуючи людину, ми відмічаємо у нього позитивні і негативні риси спрямованості і особи, професійні знання, уміння і навички, здібності, відношення до інших людей, самооцінку і емоційно-вольову сферу.

На відміну від опису, характеристика містить точніші параметри і оцінки, отримані найчастіше за допомогою об'єктивних методів виміру(приладів, тестів), спостереження, аналізу документів, експертних оцінок і т. п.

Порівняння і відмінність. Сприймаючи окремих предмет або окрему людину, дуже важко визначити його достоїнства і недоліки. Що означає "розумний", "ввічливий", "чесний"? По відношенню до чого і до кого? Значить, потрібна точка відліку, еталон або інший однорідний об'єкт. Тільки порівнюючи з ним, зіставляючи, можна побачити якісні відмінності, властивості, ознаки, і отримані результати придбають деяку інформаційну значущість.

Прийоми порівняння і розрізнення надзвичайно широко використовуються в учбовій і адміністративній діяльності. Бажаючи підвищити ефективність знань, керівник повинен представити статистичні дані, показники ефективності організації, результати роботи відділу, рівень

дисципліни порівняно з таким же періодом минулих років або порівняти роботу різних відділів.

Інформація про цілі діяльності. Організація будь-якої діяльності повинна розпочинатися з визначення її цілей(передбачуваного або планованого результату) і формування у співробітників усвідомленого образу майбутніх результатів. Значна кількість подальших невдач і конфліктів пояснюється недотриманням цього простого правила.

Даючи завдання окремому співробітникові або групі, керівник, за винятком окремих випадків, зобов'язаний чітко сформулювати мету діяльності. Вона має бути доведена до виконавця в зрозумілій формі, бути реально досяжною, носити, по можливості, кооперативний характер, а також узгоджуватися з індивідуальними цілями підлеглих. Якщо висувається одночасно декілька цілей, то необхідно визначити їх ієрархію, т. е. підлеглисть, послідовність досягнення цілей.

До числа найбільш типових помилок керівників слід віднести висунення нереальних цілей; формування несумісних, суперечливих вимог і вказівок; нав'язування під впливом мотиву самоствердження(бажання показати твердість характеру або владу) власних цілей; маскування справжніх цілей і демонстрацію уявних цілей.

Ради і пропозиції. Ці методи відносяться до демократичних прийомів керівництва. З їх допомогою згладжуються або попереджаються небажані наслідки для співробітників і усієї організації. Радячи, начальник не вимагає, а в доброзичливому тоні виражає свої ідеї, принципи, способи і правила виконання якихось дій або поведінки в тій або іншій ситуації. Це не наказ, а рекомендація, заснована на багаторічному досвіді роботи і досвіді інших. Виражає він це словами: "Добре було б, щоб ви."; "Потрібно було б вам."; "Можливо, ви."; "Я хочу, щоб ви."; "Як ви дивитеся на те, щоб." і т. п.

Та все ж не слід захоплюватися цим прийомом. Мало того, що видані рекомендації не завжди бувають обґрунтованими, оскільки відбивають обмежений досвід, вони ще й є гальмом для розвитку творчих особистостей, розвитку її ініціативи і самостійності у вирішенні службових питань; Інформування про результати роботи. Ознайомлення з результатами діяльності чинить стимулюючу дію на співробітників. Рядом дослідників доводиться, що інформування виконавця здатне підвищити результати праці на 12 - 15%.

#### Прийоми аргументації

Аргументація - це приведення логічних аргументів з метою довести істинність якого-небудь положення. Досягається це залученням різних по силі психічної дії на людину засобів або має в розпорядженні аргументів

особливий порядок. Зазвичай показується обґрунтованість і корисність якої-небудь ідеї.

Дрібниці мають часом вирішальне значення. З логіки і риторики відомі загальні ради з аргументації.

1. Слід оперувати простими і точними поняттями, оскільки можна легко "потопити у морі слів і переконливість ваших аргументів і вашого співрозмовника.

Аргументи мають бути достовірними в очах Вашого співрозмовника; якщо правда має присмак брехні, то його від неї позбавити. Слід пам'ятати, що перебільшення є одна з форм брехні.

2. Спосіб і теми аргументації повинні відповідати особливостям сприйняття і темпераменту вашого співрозмовника : аргументи, роз'яснені окремо, зазвичай бувають ефективнішими;

декілька(3-4) яскравих аргументів переконливіше за безліч дрібних аргументів; аргументація не повинна мати вигляду монологу, пауза в ході бесіди має велике значення; як правило, краще сприймається співрозмовником "активна" побудова фрази, чим пасивне.

2. Коректне ведення аргументації по відношенню до співрозмовників виявляється набагато вигідніше, особливо при тривалих контактах. Тому слід визнавати правоту партнера, коли він правий. В цьому випадку не порушується етика ділових(і неділових) стосунків, ми маємо право чекати і вимагати такої ж поведінки від нашого партнера.

3. Пристосувати аргументи до особи ділового співрозмовника :

- направити аргументацію на цілі і мотиви співрозмовника;
- уникати простого перерахування фактів, а замість цього викладати переваги і наслідки, що цікавлять співрозмовника;
- вживати зрозумілу термінологію;
- в ході бесіди перевіряти дію аргументів перехресними питаннями;
- уникати "зайвої" переконливості, яка може у співрозмовника з агресивною натурою викликати відсіч.

5. Уникати неділових виразів, що утрудняють аргументацію і розуміння, уникати порожніх фраз, оскільки іноді навіть незначна зміна в "ключовій фразі" бесіди часто чинить вирішальну дію.

6. Намагатися як можна наочніше викласти свої докази, ідеї і міркування. Книжки, малюнки, схеми і графічні матеріали на персональній ЕОМ підвищують ефективність аргументації. Але при цьому слід розуміти, що порівняння має бути зрозумілим співрозмовникові, засновано на його досвіді; порівняння повинні посилювати вашу аргументацію, але без перебільшення і крайнощів, які можуть викликати недовіру співрозмовника. Ручки, папір,



персональна ЕОМ являються дуже важливими допоміжними засобами в ході ділової бесіди. Результатом бесіди може бути готовий протокол, договір як зримий результат. При великій кількості учасників можна використати діапроектори, кінопроектори, проекційні телевізори і т. п.

Посилання на авторитетні джерела. Найкращим, найбільш простим і широко використовуваним способом аргументації є посилання на авторитетне джерело інформації. В цьому випадку ставлять у свідків, заручаються підтримкою особи або органу, чий авторитет не викликає сумнівів.

Доказ фактами. "Факт - дійсно, реально існує невігдана подія, явище; те, що сталося насправді". Доказ фактами(цифрами і прикладами) - найбільш поширений прийом аргументації і найбільш надійний, але, зрозуміло не в усіх випадках. І ось чому. Світ результатів людської діяльності, світ фактів величезний. Якщо задатися метою, то в нім можна, практично, знайти підтвердження будь-якої точки зору.

Ілюстрація. Успішніше пред'являти фактичний і образний матеріал, роз'яснювати призначення складових частин і зв'язків, доводити істинність висунених тез, визначень і гіпотез можна, прибігаючи до засобів наочності : показ натуральних предметів або явищ або їх зображення у вигляді відеосхем, графіків, фотографій, слайдів, картин, кінофільмів, фонограм, відеозаписів і репортажів. При цьому ставиться завдання дати можливість побачити що-небудь, переконатися, звернути увагу, ознайомитися, виявити або розглянути.

Одностороння(монологічне) дія - ця дія відбувається в одному напрямі: від начальника до підлеглих. Найчастіше воно реалізується у виступі на нараді або на лекції. Як всяке монологічне мовлення, така дія розгорнута, довільна і організована. Переконаючи у такий спосіб, ми вимушені назвати і охарактеризувати предмет розмови, розгорнути свою думку і аргументи.

Суперечка - цей прийом можна визначити як словесне змагання, обговорення, в якому кожен обстоює свою думку. Існує декілька варіантів суперечки :

- дискусія - публічна суперечка з метою добитися істини шляхом зіставлення різних думок;
- полеміка - публічна суперечка з метою захистити свою точку зору;
- опанування - виступ із запереченнями в публічній бесіді;
- протест - рішуче заперечення проти чого-небудь.

Аналогія. У тих випадках, коли немає прямих фактичних даних, що підтверджують висунену тезу, іноді прибігають до прийому аналогії. Суть його полягає у встановленні схожості між предметами або явищами по

деяких позиціях, а далі висловлюється припущення або твердження про їх ідентичність по усіх інших.

Картина. Мова, що складається з одних міркувань і фактів, не може утриматися в голові людей, не звичних до інтелектуальної діяльності. Для кращого з'ясування, представленням запам'ятовування описуваного факту, а також аргументу при дії на підлеглих треба не лише описувати факти, але зображувати подробиці поведінки людей і навколишнього оточення. Робити це потрібно так живо і образно, щоб слухачам здавалося, що вони майже бачать їх. Для цього можна привести який-небудь яскравий епізод з життя людини. Якщо такого епізоду в розпорядженні немає, то його можна придумати самому.

#### Навіювання

На відміну від переконання, де одна людина впливає на інших в основному силою логіки і різними аргументами, при навіюванні здійснюється цілеспрямована словесна або образна дія, що викликає некритичне сприйняття і засвоєння якої-небудь інформації. По В. М. Бехтереву, навіювання є не що інше як вторгнення у свідомість(чи прищеплення до нього ідеї), що відбувається без участі і уваги сприймаючої особи і нерідко без ясної з його боку свідомості(релігія, гіпноз).

Пряме навіювання. Навіювання досягається шляхом безпосередньої словесної дії емоційно насиченим, наказовим тоном. Словесна формула при цьому має вигляд прямої мови, зверненої до об'єкту дії. У ній виражається необхідна поведінка або стан, який повинен настати відразу ж після висловлених слів. Фрази мають бути різкими(але не образливими), які легко запам'ятовуються. Найбільш важливі фрази слід повторювати кілька разів. Мова того, що вселяє може супроводжуватися засобами, що посилюють ефект дії(жести, міміка, інтонація і ритм). Гучність мови варіюється залежно від індивідуальних станів і важливості тієї або іншої фрази у формулі.

Непряме навіювання. Навіювання цього виду досить ефективно використовується в практиці. На відміну від прямого, при непрямому навіюванні завжди прибігають до допомоги додаткового подразника. Словесної формули може не бути зовсім. Сила дії начальника, наприклад, при цьому знаходиться не в словах, а в його зовнішньому вигляді, в авторитеті, в обстановці кабінету і предметах на його столі, в тому, як він поводить себе в різних ситуаціях. Сприймаючи керівника, підлеглий приходиться до висновку типу : "Якщо начальник такий спокійний в цій ситуації, боятися особливо нічого".

Зважаючи на це керівникові слід потурбуватися про свій зовнішній вигляд і про створення у своєму кабінеті обстановки, що підкреслює значущість, того, що він робить і чого домагається від підлеглих.

#### Прийоми навіювання

Натяк. На використанні механізму непрямого навіювання побудований такий виховний прийом, як натяк. Полягає він в тому, що керівник, бажаючи загальмувати розвиток небажаної якості, не вказує на необхідну поведінку прямо, не критикує, а йде до мети обхідними шляхами. При натяку слова або вираження керівника конструюються так, щоб не повністю висловлена думка могла бути зрозуміла тільки по здогадці. У одному випадку інформація розташовується так, що підлеглий бачить хороший вчинок свого начальника або колеги.

У іншому випадку - це розповідь про негативні результати роботи, де співробітник побачить, як безглуздо і нерішуче він діяв. Він чує думку начальника, бачить лінію виправлення недоліків, але залишається таким, що не дізналося або не названим для необізнаних. Це дає можливість "врятувати свою особу".

Прийом використовується для роботи впливу, що коригує, на людей, що легко беруться за виконання доручень і не доводять їх до кінця! Ініціативність - корисна риса, але коли вона безплідна і тільки відволікає людей, доводиться робити м'яку корекцію.

Уявна заборона. У народі говорять: "Заборонений плід - солодкий". Чому так? Відповідь прихована в механізмі задоволення потреб. Велику привабливість і цінність має те, що він важкодоступний або рідко зустрічається.

Бажаючи притягнути увагу співробітників до чого-небудь буденному, керівник може умисне драматизувати ситуацію, підкреслити трудність і ризиковану досягнення мети, обмеженість можливостей для задоволення заявок і т. п.

Відступ. Діяльність керівника не може складатися тільки з суцільних перемог. Трапляються і невдачі. Гірше, коли з істинної або уявної вини керівника виникає конфлікт. Його наслідки різко позначаються на ефективності діяльності усього колективу. У такій ситуації, якщо вжиті заходи(усунення причин конфлікту, примирення сторін, переконання та ін.) не дали помітних результатів, а чутки підігривають напруженість і колектив "вимагає жертв", розумніше піти на компроміс. Для цього спочатку треба дати можливість відкриваючій стороні вилити невдоволення, висловити публічно свої скарги, незайве дати деяке послаблення, особливо якщо дійсно

режим праці був напруженим. І нарешті визнати свою провину і покарати винних. Іноді цим інцидент і вичерпується.

Вичікування. Прийом використовується з ситуації конфлікту, непокори, протиборства сил, коли відсутня необхідна інформація про стан осоружної сторони і бажано отримати додаткову інформацію про підлеглого.

Демонстрація посилення ресурсів. Суть прийому полягає в тому, що керівник інформує підлеглого про те, що у нього є можливість збільшити власні ресурси такою мірою, що вони набагато перевищуватимуть ресурси підлеглого. Це може бути пред'явлення фактів наростаючої сили або просто бурхливої діяльності. Подібна тактика здатна викликати ряд дій підлеглого : від додаткової мобілізації своїх ресурсів до визнання своєї поразки і згоди піти на поступки, підкорятися. Використовується цей прийом в ситуаціях конфлікту, непокори і низької результативності.

Маскування відповідальності. Іноді, виховних цілях доцільно перекласти відповідальність за результати роботи на підлеглого. Це стимулює діяльність, виховує самостійність, знімає надмірну тривожність. Начальник як би йде від керівництва під яким-небудь благородним приводом: посилається на зайнятість, некомпетентність, втому, хвилювання або хворобливий стан. Підлеглому нічого не залишається, як узяти відповідальність на себе.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

**Завдання 1.** Дати загальну характеристику методів психологічного впливу в системах керування.

**Завдання 2.** Здійснити порівняльний аналіз прийомів та методів аргументації.

**Завдання 3.** Описати прийоми навіювання.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998 – 464 с.
2. Гічан І.С. Психотехнологія ділового спілкування : Конспект лекцій / І. С. Гічан, Д. В. Назаренко; Нац. авіац. ун-т. Каф. психології та педагогіки проф. освіти. — К., 2003. — 77 с.
3. Психология менеджмента / [ Власов П. К., Липницкий А. В., Лушихина И. М.и др.]; под ред. Г. С. Никифорова. — [3-е изд.]. — Х.: Гуманитар. центр, 2007.— 510 с.

4. Шейнов В.П. / Искусство убеждать / В.П, Шейнов. – М.: «Издательство ПРИОР»; 2000 – 304с.

## ЗАНЯТТЯ 4

### ТЕМА: ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

**Мета:** сформувати системні знання щодо ділового етикету у фармацевтичній діяльності.

**Ключові слова:** діловий етикет, норми звернення, ділові стосунки, ділові контакти, діловий протокол, культура мовлення керівника.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ

1. Діловий етикет у фармацевтичній діяльності.
2. Норми звернення, вітання і знайомства.
3. Субординація в ділових стосунках.
4. Організація ділових контактів.
5. Ведення ділових бесід.
6. Ділове листування.
7. Культура телефонної розмови.
8. Діловий протокол.
9. Ділові подарунки.
10. Культура мовлення керівника.
11. Зовнішній вигляд, манери.

### ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

Хоча загальноприйнятим етикетом передбачено, що першим вітається чоловік з жінкою, молодший за віком із старшим, нижчестоящий за посадою з вищестоящим, керівникові не слід чекати, поки з ним поздоровається підлеглий, тим більше партнера: привітайте свого співрозмовника першим.

Стиль звернення до колег визначається загальним стилем стосунків в колективі. Переважно звертатися до товаришів по службі по імені по батькові (Ви зобов'язані їх знати) або по прізвищу (але тоді обов'язково додаванням слів "пан" або "товариш"). Не намагайтеся штучно прославляти звернення "пан" на шкоду "товаришеві" - це свідчитиме про культурну нерозвиненість того, що вимовляє. Не зловживайте зверненнями тільки по імені, та ще в скороченому варіанті - на американський манер, це свідчитиме лише про легковаге наслідування. У нашій країні споконвіку прийнято шанобливо називати людей на ім'я та по батькові, така наша традиція. Не наслідуйте приклад жвавих тележурналістів, що називають панібратськи Президента країни тільки по імені і прізвищу.

По іменах можна звертатися до найближчих співробітників, якщо вони молоді і не заперечують проти такого звернення.

У діловій обстановці звертайтеся до підлеглих тільки на "ви". Звернення на "ти" допустимо лише тоді, коли воно може бути взаємним, або обумовлено неформальними стосунками.

При діловій зустрічі з незнайомими людьми представтеся самі або за посередництва людини, що влаштовує зустріч. Якщо Ви гість, то представтеся жінці першим. Молодших за віком чоловіків і жінок слід представляти більше старшим, а не навпаки. Перш ніж кого-небудь познайомити, корисно переконатися, що обидві сторони бажають знайомства.

Пам'ятайте про ієрархічний характер управлінських стосунків.

У разі порушення субординації обов'язково повідомте підлеглого Вам керівника, потурбуйтеся про те, щоб у нього не виникло відчуття, ніби його "обходять", не хочуть на нього зважати.

Дотримуйтеся принципу емоційної нейтральності до підлеглих: Ви зобов'язані відноситися до усіх співробітників рівно і витримано незалежно від особистих симпатій і антипатій.

Витримуйте "межі дружби" з підлеглими, будьте особливо педантичні в позаслужбових стосунках, не зловживайте особистими проханнями до підлеглих - вони ведуть до фамільярності у взаємовідносинах, можуть поставити Вас в двозначне положення. В той же час пам'ятаєте, що дотримання субординації поза службою(у театрі, на відпочинку, в туристській поїзді) безглузде.

Запрошуючи працівника на бесіду, попередите його самі або через секретаря про час, тривалість і тему, щоб дати йому можливість підготуватися. Багато бесід зручніше проводити в кабінеті підлеглого - усі матеріали під руками і телефонні дзвінки не відволікають. Деякі бесіди проводите в загальній кімнаті, щоб їх чули інші співробітники.

Зайва доступність керівника не сприяє створенню нормальної ділової обстановки, веде до панібратства. Максимально обмежте число осіб, що мають право входити у Ваш кабінет без повідомлення. Створіть порядок, при якому входити в кабінет не можна, якщо там вже хтось знаходиться(особливо строго треба дотримуватися цього правила в години прийому). Бажано, щоб усі особи, яким потрібний прямий контакт з Вами, мали чітко фіксований час візиту і були упевнені в його здійсненності.

Врахуйте в той же час, що недоступність Вас як керівника веде до втрати інформації. Дотримуйтеся такого порядку, при якому будь-який

співробітник в досить короткий термін і при максимально спрощеній процедурі міг би потрапити до Вас на прийом.

Відведіть основну роль в плануванні службових контактів Вашому секретареві: він повинен вирішувати питання про невідкладність візиту, переглядати час службових контактів, повідомляти учасників у разі непередбачених ситуацій, давати довідки.

Пам'ятайте, що поза службовим приміщенням бесіди, як правило, небажані: вони створюють враження обраності і секретності. Домагайтеся створення максимальних зручностей в приміщенні, відведеному для відвідувачів, уся обстановка повинна свідчити про увагу до людей.

Правила ввічливості пропонують керівникові вміння вислуховувати людей, не перебиваючи їх, не перериваючи, не відволікаючись на інші справи і інших людей. Не слід під час розмови без нужди перебирати папери, демонструючи зайнятість, поглядати на годинник, допускати присутності третіх осіб, підписувати документи, розмовляти по телефону і тому подібне. Якщо при розмові все-таки довелося відволіктися, попросите вибачення, після вимушеної перерви запропонуєте продовжити, показавши при цьому, що пам'ятаєте, про що йшла мова. Якщо Ваш співрозмовник занадто балакучий, попросите його бути точніше і ближче до суті справи.

Не висловлюйтеся "з ходу" з будь-якого службового питання. Категоричність і безапеляційність не сприяють Вашому авторитету.

Умійте робити знаки уваги. Похвала, захоплення, інтерес, вдячність - не лише прояв Вашої вихованості, але і показник шанобливого ставлення до співрозмовника, визнання важливості загальної справи і самої бесіди. Роблячи знаки уваги, будьте щирим і природним. Піклуйтеся про обґрунтованість Ваших оцінок.

Придбавайте навички "безсловесного" пізнання. Підприємець часто вступає в короткочасні контакти. При п'яти-семихвилинній розмові зазвичай виходить так, що змістовна інформація складає близько чверті усієї отриманої інформації. Інша ж інформація з формою і ходом ділового контакту і різних зовнішніх проявів - стилю, манер, одягу, жестів, міміки співрозмовника. Умійте ефективно користуватися "безсловесною" інформацією, правильно її інтерпретувати. Вчіться усебічно розуміти людину і читати її як книгу. Не забувайте, що і Ви є об'єктом "безсловесного" пізнання. Підприємець, що вступив у ділові відносини, повинен пам'ятати про те, що знання національних і психологічних особливостей партнерів є необхідна умова успішних контактів.

Виробляйте позитивне мислення і поведінку. Ось деякі побажання:



- висловлюйтеся коротко і по суті(зверніть увагу, що росіяни люблять поговорити і не занадто балують ясністю думки - це дратує ділову людину);
- обережно використовуйте слово "я";
- спирайтеся на факти;
- не захоплюйтеся деталями, але врахуйте, що вчасно і до місця висловлена деталь зміцнює Вашу позицію, робить її достовірнішою;
- уникайте повчальності;
- шукайте шляхи врегулювання складної проблеми, а не її загострення;
- при зустрічі з агресивно налагодженим партнером уникайте конфронтації.

До ділових листів відносяться не лише службові послання, але і всілякі прохання, доручення, поздоровлення, запрошення, співчуття, тобто все, що будучи викладеним письмово, обумовлює професійні стосунки.

Пам'ятайте, що діловий лист має бути коротким і зрозумілим. Строгий тон у поєднанні з ретельно підбраною лексикою надає листу переконливість. Всякий лист або записку слід розпочинати із звернення "шанований", "вельмишановний", а у разі особливої людської або професійної дружби - "дорогий". Потім слідує ім'я і по батькові або прізвище. Перед прізвищем обов'язкове вживання слів "товариш", "колега" або "пан".

Звертаючись, вживайте найвищий титул того, до кого Ви звертаєтесь.

Не забувайте про загальноприйнятих "будь ласка", "будьте люб'язні", "будьте добрі", "заздалегідь дякую", "з повагою", "до побачення", "до зустрічі", "щиро ваш" і інших подібних словах і виразах.

Використайте загальноприйнятую форму ділового листа :

Заголовок

Внутрішня адреса

Дата відправлення

Вступне звернення(у кінці кома, а не знак оклику).

Текст листа(друкується через 1,5 - 2 інтервали, на одній стороні листа, з виділенням полів ліворуч 2-3 см і справа 1,5 - 2 см).

Завершальна формула ввічливості

Підпис

Додатки

Якщо в діловому листі Ви хочете заздалегідь позначити його зміст або ділову пропозицію, то помістите коротку характеристику листа(анотацію) між вступним вираженням зверненням і основним текстом і підчорнитимете.

На офіційних запрошувальних листах після текстів справа друкується скорочення R. S. V. P(від французького - Repondezsilvousplat), що означає "Будь ласка, дайте" відповідь.

Оформляйте конверти відповідно до загальноприйнятих зразків. Над адресою вказується спосіб відправлення : REGISTERED - замовлене, AIR - MAIL - авіа, EXPRESS DELIVERY - з терміновою поштою і так далі.

Зворотна адреса пишеться в нижній частині лицьової сторони конверта, а іноді на його зворотній стороні.

Рекомендується не складати ділові листи в конверті більш ніж в два рази(текстом всередину). Найбільш важливі листи бажано не згинати, а відправляти у великих конвертах.

На листи слід відповідати можливо швидше(не більше, ніж через п'ять днів). У разі затримки попросите вибачення і поясните причину несвочасної відповіді.

Ввічливість зобов'язує Вас посилати письмову вдячність за отримані поштою послуги і поздоровлення(якщо вони не були відповідями) з повідомленням про їх отримання. Поздоровлення у відповідь посилається до наступного свята або урочистої дати.

Телефонна розмова має бути короткою, ввічливою, торкатися істоти справи.

Набравши номер і почувши, що трубку зняли, поздоровайтесь, переконаєтесь, що зв'язалися з абонентом, що цікавить Вас, назвіть себе і попросіть, вживаючи слова "будь ласка", "будьте добрі" і тому подібне, до телефону потрібного. Вам людини (а у разі ж помилкового попадання вибачитесь і після відповіді "будь ласка" повісьте трубку.

Представляючись по телефону, чітко назвіть не лише прізвище, але і ім'я і по батькові.

Якщо розмова має бути ґрунтовною, поцікавтеся, чи має співрозмовник час Вас вислухати.

Знявши трубку по дзвінку, назвіть організацію або своє прізвище. У разі зайнятості, попросите(із вживанням слів "будьте добрі", "будь ласка") передзвонити в зручне для Вас і для абонента час.

Ніколи не ведіть приватних розмов у присутності кого-небудь.

Пам'ятайте, що якщо телефонний зв'язок урвався, передзвонює той, хто дзвонив. Закінчувати розмову повинен його ініціатор.

Не слід дзвонити у справах у вихідні дні. Дзвонячи на квартиру заміжній жінці або одруженому чоловікові, неодмінно назвіть себе і вибачтеся за занепокоєння.

Діловий протокол - це порядок проведення ділових зустрічей. Він особливо важливий при здійсненні перемовин. Встановлюватися про зустріч або перемовини прийнято не менше, чим за 2-3 дні, при цьому заздалегідь слід уточнити питання, що виносяться для обговорення, а також тривалість зустрічі. У цей же момент сторони домовляються про матеріали, необхідні для обговорення, а також про підсумкові документи або усні декларації. Часу початку переговорів треба дотримуватися неухильно обома сторонами.

Ділові зустрічі, особливо переговори, проводяться в спеціально відведеному і пристосованому приміщенні. Перед кожним учасником переговорів бажано поставити картку, на якій вказано прізвище, ім'я і по батькові учасника, фірму або організацію, яку він представляє. Нестачі місць(стілців) бути не повинно.

При необхідності переговори обслуговуються спеціально виділеними(запрошеними) працівниками(фахівцями).

На столах учасники повинні знайти папір і письмове приладдя. Бажано мати на столах також прохолодні напої. Хорошим тоном буде подати чай і кава з невеликою кількістю печених виробів.

Організацію ділових зустрічей цілком бере на себе сторона-ініціатор, або за домовленістю одна із сторін, що стає приймаючою стороною. Частенько переговори проводяться у формі таких протокольних заходів, як коктейлі, ланч, вечерю і іншого роду прийоми.

- Ланч(сніданок) влаштовується зазвичай між 12 і 13 годин і триває 1-1,5 години(45-60 хвилин за самим сніданком і 15-30 хвилин за кавою або чаєм).
- Чай влаштовується між 16 і 18 годинами, як правило, для жінок. Можливі випадки запрошення чоловіків. Тривалість чаю - 1-1,5 години.
- Коктейль("а ля фуршет") починається в проміжок часу від 17 до 18 годин і триває 2 години. Проводиться стоячи.
- Обід - найбільш почесний вид прийому, починається в проміжок часу від 20 до 21 години. Триває зазвичай 2-3 години і більше, за столом - приблизно 1 година, решта часу - у вітальнях.
- Шведський стіл" - пригощання за принципом самообслуговування. Менш офіційний, ніж звичайний обід.
- Вечеря починається о 21 годині і пізніше. Відрізняється від обіду часом початку.
- "Келих шампанського" - прийом починається в 12 і закінчується до 13 годин.

Якщо Ви збираєтеся організувати прийом, пам'ятайте, що він повинен бути підготовлений самим ретельним чином.

У підготовку прийому входить вибір виду прийому, складання списку запрошених, завчасна розсилка запрошень, складання плану розподілу гостей за столом, складання меню, підготовка приміщень, сервіровка столів і обслуговування гостей, підготовка тостів або розмов, складання порядку проведення прийому.

У підготовку прийому входить вибір виду прийому, складання списку запрошених, завчасна розсилка запрошень, складання плану розподілу гостей за столом, складання меню, підготовка приміщень, сервіровка столів і обслуговування гостей, підготовка тостів або розмов, складання порядку проведення прийому.

Проводячи прийом, будьте уважні і доброзичливі до усіх запрошених.

Якщо Ви отримали письмове запрошення на прийом, на нього необхідно відповісти. Позитивна відповідь означає, що відвідування прийому є обов'язковим. Приходити слід точно у вказаний в запрошенні час.

Робити подарунки, дарувати сувеніри, підносити речі з фірмовими знаками прийнято у діловому світі. Але тут потрібні міра і такт. Не можна дарувати занадто дорогі речі - це може поставити колегу в невміле положення. Зате дуже добре подарувати те, що відповідає бажанню і стилю партнера, несе відбиток Вашого особистого до нього відношення.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо і оформлені вироби - скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, книги, грамплатівки. При досить тісному знайомстві можливі і такі подарунки, як національні напої, солодоші, курильне приладдя, вироби з шкіри, кераміки, стекла, металу і так далі.

Ніколи не потрібно дарувати предмети туалету(шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфумерію і тому подібне за виключенням хіба краватки, яка чомусь входить до числа допустимих сувенірів).

Дарувати потрібно тактовно, супроводжуючи дарування приємними словами, короткими побажаннями, жартом.

Якщо Вас запросили додому, кращим подарунком є живі квіти. Їх вручають в розгорнутому виді або в спеціальній упаковці.

Не можна дарувати речі, вживані, за винятком антикваріату, раритетів, коштовностей, які підносяться тільки дуже великими фірмами в особливих випадках(наприклад, при ювілеях).

Приймати подарунки теж потрібно тактично: подякувати, розпакувати, якщо ситуація дозволяє, оцінивши увагу і смак дарувальника, виразити задоволення.

За посланий або переданий через третю особу подарунок подякувати потрібно відразу ж по телефону або коротким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише у тому випадку, коли прийняти його непристойно, або подарунок настільки цінний, що змушує Вас почувати себе боржником. При відмові підкресліть вдячність за увагу і мотивуйте свою відмову. Будьте послідовні, не приймайте подарунок після довгих умовлянь. Відмовляйтеся ввічливо і непохитно.

Пам'ятайте, що грамотність, логічність, емоційне забарвлення мови є обов'язковою умовою будь-якого ділового контакту.

Стежте за правильним вживанням слів, з вимовою, наголосами(договір, експерт, забезпечення, одночасно, здзвонимося, валовий, оптовий, почати, прийняти і тому подібне).

Якщо Ви невпевнені в правильності вимови або вживання якого-небудь слова, звернетесь до словників: орфографічному, словнику наголосів, тямущому, іноземних слів. Вони мають бути у Вас під рукою.

Уникайте канцеляризмів і багатослівності(не вживайте таких слів, як "підробити", "бовдурка", "підмахнути" і тому подібне, як не вживайте замість: "допомогли" - "організували і провели певну роботу по наданню допомоги", "упевнений" - "можна з упевненістю сказати, що.", "дійсність" - "реальна дійсність", "перемогли" - "отримали перемогу" і так далі).

Не використовуйте оборотів, що містять зайві слова(наприклад, "абсолютно новий" замість "новий", "попереднє планування" - "планування", "необхідно мати" - "необхідно", "зібрані разом" - "зібрали", що "триває далі", - що "триває", "співпрацювати разом" - "співпрацювати", "кожен окремо" - "кожен", "прикладене при цьому" - "прикладене", "точно співпадаюче" - "співпадаюче", "повторите знову" - "повторите", "все ще залишається" - "залишається").

Не вживайте без необхідності іноземні слова(замість "визначити" - "детермінувати", замість "різноманітність" - "диверсифікація", замість "особливий" - "екстраординарний" і так далі). Неправильне або паралельне вживання іншомовної лексики веде, як правило, до непотрібних повторень, наприклад: "промислова індустрія"(у слові "індустрія" вже знаходиться поняття "промислова"), "форсувати будівництво прискореними темпами"("форсувати" і означає "вісти прискореними темпами"), "зазнати повне фіаско"("фіаско" і є "повна поразка").

Не забувайте, що безособові конструкції часто прикривають небажання брати на себе відповідальність, самотійно думати("представляється доцільним" - "я(ми) вважаю за доцільне", "думається, що." - "я думаю." і так далі), а вживання таких слів говорить про Ваше прагнення "перетворити дійсність" ("важкий" - "нелегкий", "недоліки" - "приховані резерви", "висловити критиків" - "висловити побажання", "щось

зробити" - "досягти цілей, рубежів, горизонтів", "робітники" - "трудівники" або "передові трудівники").

Позбавляйтеся від слів-паразитів "так би мовити", "ось", "розумієте", "означає" і тому подібне - вони дратують слухачів.

Уникайте зарозумілого, самовпевненого, категоричного тону в розмові, виступів, - в нім проглядає переоцінка власної персони і зневага до оточення.

Специфіка діяльності керівника пред'являє дуже серйозні вимоги до зовнішнього вигляду її учасників. Керівник має бути завжди охайний: погано зав'язана краватка або нечищені черевики - свідомство невимогливості до себе або байдужість до оточення, неувважності і незібраності.

Не носіть одягу яскравих кольорів або занадто строкатих візерунків. Для керівника переважний консерватизм в одязі: костюми спокійних тонів і класичних фасонів, однотонні світлі сорочки, ретельно підібрані краватки і ніякій біжутерії(значків, брелків, ланцюжків, перстнів, шпильок). Не кладіть в зовнішні кишені ручку, олівець, окуляри, гребінець і інші предмети.

Офіційні прийоми вимагають певного одягу, про що вказується в запрошенні: парадний одяг, фрак, смокінг або звичайний костюм. Костюм, що надівається в офіційних випадках, не має бути спортивним, а піджак і брюки різного кольору. Жінкам на обід, вечерю, вечірній прийом рекомендується вечірній туалет.

Сидячи за кермом автомобіля, пам'ятаєте не лише про правила руху, але і про пасажирів. Не обов'язково розважати їх, але потурбуватися про їх зручності необхідно. Ведіть автомобіль спокійно і плавно, не коментуйте поведінку інших водіїв і пішоходів. Не будьте азартним.

Стежте за своєю ходою: ходити слід твердо, прямо, не перевалюючись і не згинаючись, з гідністю.

Відучуйте себе від поганих звичок: не слід сидіти "розвалившись" в кріслі, розгойдуючись на стільці, сидіти на самому його краєчку, класти ногу на ногу, погойдувати ногою під час розмови і тому подібне. Тримайте під контролем руки - Ваші жести мають бути стримані і доцільні. Не доторкайтеся до співрозмовника руками - це буває украй для нього неприємно.

Ніколи не забувайте, що на Ваш зовнішній вигляд і манери завжди звертають увагу.

Майте почуття міри, - всякі відхилення дратують і "працюють" проти Вас. Не будьте надмірно жвавими, шумними і пристрасними, як не будьте занадто в'ялими, тихими і байдужими.

Стежте за враженням, яке Ви робите на оточенні, але не заради самомилювання, а для самокоррекції.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Скласти план ведення ділової бесіди.

**Завдання 2.** Дати характеристику нормам звернення, вітанням та знайомствам.

**Завдання 3.** Скласти діловий лист.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Гічан І.С. Психотехнологія ділового спілкування : Конспект лекцій / І. С. Гічан, Д. В. Назаренко; Нац. авіац. ун-т. Каф. психології та педагогіки проф. освіти. — К., 2003. — 77 с.
2. Психология менеджмента / [ Власов П. К., Липницкий А. В., Луцких И. М. и др.]; под ред. Г. С. Никифорова. — [3-е изд.]. — Х.: Гуманитар. центр, 2007.— 510 с.
3. Шейнов В.П. / Искусство убеждать / В.П, Шейнов. – М.: «Издательство ПРИОР»; 2000 – 304с.
4. Анцупов А. Я. Конфликтология: Учеб. для студентов вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов.- М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
5. Зубцов Д. Е. Міжособистісні конфлікти суб'єктів ділового спілкування в руслі психоаналітичного підходу / Д. Е. Зубцов // Наук. зап. — К., 2005. — Вип.26, т.2. — С.154–158.
6. Конфліктологія: Підруч. для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / М-во освіти і науки України. Національна юридична академія. - Х.: Право, 2002. - 255 с.
7. Основні конфліктології : конспект лекцій. / [уклад. С. С. Яремчук]; М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці: Рута, 2008. — 79 с.
8. Пірен М. І. Конфліктологія. / М. І. Пірен. — К.: МАУП, 2005. — 360 с.
9. Хасан Б.И. К разработке психологической теории конфликта / Б. И. Хасан // Актуальные проблемы общественных наук.— Красноярск, 1986. -С. 172-176.
10. Гічан І.С. Психотехнологія ділового спілкування : Конспект лекцій. / І. С. Гічан, Д. В. Назаренко; Нац. авіац. ун-т. Каф. психології та педагогіки проф. освіти. — К., 2003. — 77 с.
11. Горішна М. Агресія у спілкуванні : Психопрофілактика / М. Горішна // Психолог (Шкільний світ). - 2005.- №35. - С.21-25.

12. Копець Л. В. Психологія особистості: Навч. посіб. для студентів вузів / Л. В. Копець. — К.: Вид-дім "Кієво-Могилянська академія", 2008. — 458 с.
13. Поснова Т. Бар'єри ділового спілкування та шляхи їх подолання / Т. Поснова // Науковий вісник. — Чернівці, 2003. — Вип. 190: Педагогіка та психологія. — С. 155–159.
14. Психологія менеджмента / [Власов П. К., Липницький А. В., Луцихіна І. М. і др.]; под ред. Г. С. Никифорова. — [3-є изд.]. — Х.: Гуманитар. центр, 2007. — 510 с.
15. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. — 6-е вид., випр. і допов. — К.: Знання, 2007. — 230 с.: іл. — (Вища освіта ХХІ століття).
16. Шишова І. О. Етико-психологічні аспекти культури спілкування / І. О. Шишова // Роль науки, релігії та суспільства у формуванні моральної особистості: матеріали ХХІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2008 р. — Донецьк, 2008. — С. 311–312.



## ЗАНЯТТЯ 5

### ТЕМА: КОНФЛІКТИ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

**Мета:** поглибити системні знання про виникнення і управління конфліктними ситуаціями.

**Ключові слова:** психологічний мікроклімат, агресія, конфлікти, етапи перебігу конфліктів, методи управління конфліктами, стилі поведінки в конфліктах.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ

1. Психологічний мікроклімат. Його складові та методи формування.
2. Агресія як складова поведінки. Корисні її функції, негативні наслідки і засоби знешкодження.
3. Конфлікти. Причини та види конфліктів.
4. Етапи перебігу конфліктів..
5. Методи управління конфліктною ситуацією.
6. Стилi поведінки в конфліктах.
7. Організаційні заходи щодо мінімалізації причини конфліктів.

### ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

Конфліктологи вважають, що ключ до розуміння конфліктів – їх наукова дефініція. З цього питання, як правило, і починаються будь-які навчальні курси. Конфлікт (від латинського *conflictus* – зіткнення) визначається в науковій літературі по-різному. Причина цього, по-перше, у тому, що його вивчає багато наук і кожна привносить свій аспект бачення природи конфлікту; по-друге, різні визначення охоплюють неоднозначні соціальні процеси, що приводять до вузького та широкого розуміння конфлікту.

У словнику іноземних слів цей термін визначається так: “Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень; це чвари, розбрат, суперечки, що загрожують ускладненнями”.

У соціологічній літературі конфлікт розглядається, як взаємодія двох об’єктів, що мають несумісні цілі або способи досягнення цих цілей.

У психологічному словнику знаходимо близьке, але не тотожне першому розуміння конфлікту. Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених, не сумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособових взаємодіях чи міжособових стосунках індивідів і груп людей, пов’язане з гострими негативними емоційними переживаннями.

У працях західних учених, як правило, визначення конфлікту менш конкретні й більш різноманітні. Р. Дарендорф визначає конфлікт, як “усякі

відносини між елементами, які можна охарактеризувати через об'єктивні ("латентні") чи суб'єктивні ("явні") протилежності. Е.Гідденс вважає, що конфлікт – це "реальна боротьба між діючими людьми чи групами незалежно від того, які джерела має ця боротьба, її способів та засобів, котрі мобілізують кожну із сторін".

Аналіз наведених визначень показує, що в сучасній конфліктології фактично склалися два досить різні підходи до розуміння природи конфлікту(рис. 1).



Рис. 1. Підходи до розуміння природи конфлікту, які знаходять прояв у різних науках

Представники діяльнісного підходу розуміють конфлікт як відкриту боротьбу. Прихильники мотиваційного підходу розглядають конфлікт як процес, що включає не лише ситуацію відкритої боротьби, а й те, що передує цій боротьбі, увесь процес взаємодії сторін конфлікту.

У вітчизняній літературі перший підхід іноді називають вузьким розумінням терміну конфлікт, а другий – широким трактуванням конфлікту. У конфліктології, виходячи з її предмета, більш корисним може бути друге визначення конфлікту, яке враховує взаємодію сторін конфлікту від початку існування протилежностей між ними і до післяконфліктних стосунків. Ефективність роботи конфліктолога може визначатися тим, що він не допустив розвиток конфлікту до фази відкритої боротьби.

Конфліктологія, розглядаючи в такому широкому розумінні сутність конфлікту, відносить це поняття до людини, до взаємодії людей. Фахівці зазначають: „Це слід мати на увазі, бо нікому не заборонено вживати слово „конфлікт”, як і інші слова, у переносному сенсі, надавати їм більш широке чи більш вузьке значення. Іноді розмовляють про конфлікти, які не мають відношення до людини: „конфлікт технічних пристроїв”, „конфлікт між комп’ютерними програмами”, „конфлікт між видами живих організмів”

(травоїдні та хижаки, наприклад)... Це, однак, не ті конфлікти, які вивчає конфліктологія.

Можна зустрітися і з виразом щось на зразок „конфлікт між теоріями”, „конфлікт ідей”, „релігійний конфлікт”. Якщо при цьому йдеться про співвідношення між теоріями, ідеями, релігіями як такими, як певними безособовими об’єктами, то конфліктологія тут стає при ділі. Проблеми, які ставляться в такій площині, вирішуються з допомогою спеціальних методів наукового дослідження, логіки, богослов’я, аналізу текстів. Але за „конфліктом” між теоріями, ідеями, релігійними поглядами завжди стоїть боротьба між людьми, які їх висувають і відстоюють. Ось ця боротьба й є конфліктом, що входить в інтерес конфліктології. Вона розглядає не відносини між людськими уявленнями та твердженнями, а поведінку та взаємодію людей під час зіткнення їх уявлень та тверджень.

#### Характерні ознаки конфлікту

1. Наявність двох сторін, що мають суперечливі інтереси й усвідомлюють цю суперечливість, усвідомлюють себе як учасників конфлікту. Проте треба зазначити, що, оскільки для більшості людей конфлікт – це щось погане, вони не завжди визнають свою участь у конфлікті, прагнуть кваліфікувати конфліктні відносини інакше, стверджують, що між ними немає конфлікту, а є певна неузгодженість позицій, думок. Це слід враховувати конфліктологу і не варто поспішати називати конфлікт конфліктом, щоб не порушити контакт з його учасниками.

2. Наявність взаємного відчуження сторін, яке проявляється в протистоянні або поведінці, спрямованої на знищення, руйнування планів та намірів протилежної сторони або її самої.

3. Спроба зробити свою позицію чи інтерес пануючими, тим самим обмеживши дії опонента і підпорядкувавши його поведінку власному контролю.

4. Порушення комунікації між сторонами, що мають суперечливі інтереси.

5. Рушійною силою конфлікту є люди, що мають свої специфічні власні інтереси, а також певні спільні з тими чи іншими групами людей інтереси і потреби. Конфлікт завжди “створюється” людьми і без них неможливий. Саме тому ми говоримо про конфлікти як про суспільні явища. У зв’язку з цим досить часто вчені та практики обходяться лише використанням терміна „конфлікт”, характеризуючи суперечку між людьми, між групами людей, між державами. Проте в науковій літературі часто вживається поняття „соціальний конфлікт”. Його визначають подібно до конфлікту взагалі. Проаналізуємо декілька різних визначень соціального конфлікту.

Соціальний конфлікт – це зіткнення сторін, думок, сил; вища стадія розвитку протиріч у системі відносин людей, соціальних груп, соціальних інститутів, суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів соціальних спільностей та індивідів.

Соціальний конфлікт – процес, у якому два (чи більше) індивіди або групи активно шукають можливість завадити один одному досягти певної мети, попередити задоволення інтересів суперника чи змінити його погляди та соціальні позиції.

Є думка, що специфіка соціального конфлікту пов'язана з характером соціальних груп, що є його сторонами, а тому соціальний конфлікт розглядається як зіткнення великих соціальних груп (класів, націй, держав, їх об'єднань). Думається, що не має значення одна людина, дві людини чи одна група або дві групи людей є учасниками конфлікту. Усі види конфлікту є соціальним явищем, оскільки рухають ними люди. Навіть внутрішньоособові конфлікти мають соціальний характер, оскільки є проявленням суперечливих інтересів та потреб, які пов'язані з різними статусами та ролями конкретної людини в суспільстві.

6. Завершаючи аналіз характерних рис конфлікту, варто знайти точку відліку, відносно якої розглядається конфлікт. На думку конфліктологів, такою точкою відліку є проблема норми.

Норма (у перекладі з латинської норма означає правило, зразок) – це найбільш стійкий та стабільний стан. Норма – це еталон поведінки, схвалений людським співтовариством. Залежно від розмірів співтовариства, яке приймає норму, вона може бути універсальною (елементарні норми моралі – „не убий”, „не вкради” тощо), станово-корпоративною (кодекс дворянської честі) чи груповою (норми взаємовідносин усередині окремої сім'ї).

Частина норм зафіксована письмово (правові закони, статути, інструкції, організаційні норми). Це так звані писані чи інституційні норми. Інші норми неписані – не зафіксовані письмово, законодавчо, вони мають на увазі і діють за традицією, звичаєм, звичками. Слід також розрізняти норми декретивні, тобто свідомо встановлені, і спонтанні, тобто такі, що склалися стихійно.

Якщо поведінка людини відповідає встановленим нормам або тим, що склалися, то її прийнято вважати нормальною.

Значну увагу проблемі норми приділяв у свій час французький соціолог Е.Дюркгейм. Він уважав об'єктивним критерієм нормальності того чи іншого соціального факту його поширеність у певному суспільстві. Це й зрозуміло, оскільки поширення певного соціального факту вказує на те, що він

корисний чи необхідний соціальному організму. Саме тому, відхилення від норми, пов'язане з тими характеристиками, про які йшлося раніше, і дозволяє оцінити соціальний факт як конфлікт. На думку російського вченого В.Шаленка, місце та роль конфлікту в системі життєдіяльності суспільного організму можна зобразити так (рис. 2):



Рис. 2. Роль конфлікту в системі життєдіяльності суспільного організму

Таке розуміння місця конфлікту в суспільному житті дозволяє зробити висновок, що конфлікт займає місце після проблеми, як результат нерозв'язаних життєвих проблем і протиріч, а за неврегульованим конфліктом – більш великий і складний стан суспільства.

Проблема – усвідомлена невідповідність між тим, що є, і тим, що повинно бути. Вона виявляється тільки в результаті зіставлення об'єктивного стану речей з нормою. Наприклад, адміністрація вузу планує організувати певні заходи для відпочинку студентів у святкові дні. Виникає проблема – які саме заходи можуть бути для них більш цікавими. Норма в даному випадку – це ті заходи, що відповідають бажанням студентів. Не опитавши студентів щодо їх потреб у дозвільних заходах, адміністрація усвідомлює нестачу інформації з цього питання. Якщо вона не врахує думки студентів, може виникнути конфлікт інтересів (інтереси адміністрації зіткнуться з інтересами студентів). Якщо ця адміністрація опитає студентів (зникне проблема нестачі інформації), вона зможе не допустити конфлікту.

Нерозв'язаний конфлікт призводить до кризи. Криза – це порушення соціальної стабільності. На відміну від проблеми, яка існує у сфері суб'єктивного, порушення норми при кризі переміщується у сферу реального. Порівняно з конфліктом криза має лише деструктивний характер (конфлікт має й позитивні, і негативні наслідки).

Катастрофа – крайня форма кризи, що проявляється в руйнуванні соціальної системи.

І норма, і проблема, і криза, і катастрофа точно так само, як і конфлікт, можуть стосуватися не лише соціальних груп, а й окремих людей (і навіть окремої людини).

Фахівці підкреслюють необхідність відокремлення поняття „конфлікт” від інших понять. Часто виникає змішування та плутанина між різними явищами та процесами, котрі близькі до конфлікту, але такими не є. Серед

таких понять – протиріччя, протилежність. Вони пов’язані з конфліктом, проте між ними є суттєва різниця. Її можна побачити на прикладі різних конфліктів. Між Україною й сучасною Польщею, без сумніву, є протиріччя, проте конфлікту між ними немає. Слід також розрізняти конфлікти та односторонні дії, які носять насильницький характер. Такі дії не завжди стають конфліктом, для його існування потрібно протиборство. Можливі розходження можуть бути обумовлені специфікою конфлікту як соціального явища, а також і різним (широким чи вузьким) трактуванням конфлікту.

Коли йдеться про конфлікт, ми маємо справу з різними формами проявлення конфлікту. Р.Дарендорф у зв’язку з цим пише: „Парламентська дискусія й громадянська війна, мирні тарифні переговори й страта, легка внутрішня напруга внаслідок певної неузгодженості між індивідом і професією – усі ці явища належать до соціального конфлікту”.

Розрізняють активні та пасивні форми проявлення конфлікту. Проаналізуємо найбільш поширені з них.

#### Пасивні форми проявлення конфлікту

- Пасивний опір (невихід на роботу, громадська непокора, абсентеїзм тощо).
- Акції безпосереднього протесту: мітинги, страйки, демонстрації.
- Опосередковані акції: саботаж (повільна робота, робота суворо по правилам, відмова від понаднормової роботи).

#### Активні форми проявлення конфлікту

- Революція, повстання – глибока якісна зміна існуючого порядку як результат крайньої форми незгоди з попереднім порядком. Вона передбачає використання насильницьких дій, охоплює великі маси людей, має руйнівний характер і призводить до загибелі людей і втрати значних матеріальних цінностей.
- Бунт, заколот – вузько групова та локальна, стихійна форма проявлення конфлікту, яка може перерости в повстання. Вони, як правило, обмежуються емоційним протестом, не мають організованої форми, проте це цілеспрямований вираз колективної активності в агресивній формі, яка супроводжується руйнуваннями та матеріальними втратами.
- Війна – форма конфлікту, в основі якого лежать національні, територіальні, міждержавні та інші протиріччя, і яка супроводжується засобами озброєного насильства. Війни завжди мають руйнівний характер і є найменш бажаним шляхом розв’язання конфліктів.

- Бійка – форма конфлікту, сторони якого обмінюються взаємними фізичними діями, які можуть супроводжуватися агресією та негативними емоціями.

- Суперечка – це форма обговорення проблемної ситуації, при якій кожен з учасників претендує на монопольне встановлення істини.

#### Проміжні форми проявлення конфлікту

- Напруга – прихована ворожість, підозра, усвідомлення розходження інтересів. Це початкова стадія конфлікту, яка з часом може перерости в активну форму конфлікту.

- Конфронтація – форма конфлікту, що проявляється як пасивне протистояння груп з протилежними інтересами. Вона, як правило, не приймає форми відкритого зіткнення, але передбачає здійснення тиску, негативну кооперацію, неусунену розбіжність.

- Суперництво – це форма конфлікту, що пов'язана з боротьбою за визнання особистих досягнень і творчих здібностей з боку суспільства, групи, організації, інших людей. Мета суперництва – надбання кращих соціальних (професійних) позицій, визнання колег тощо.

Особливий інтерес у дослідників викликає проблема співставлення конфлікту та конкуренції. Конкуренція з конфліктом розмежовуються по-різному. Дехто вважає, що **конкуренція** є специфічним видом конфлікту, який здійснюється за правилами, а тому обмежений. На думку, наприклад, А.Рапопорта, „конкуренція звичайно приймає форму легітимізованого конфлікту, що регулюється певними правилами. Дії учасників тут рівною мірою можуть чи не можуть бути направлені один проти одного з наміром перешкодити досягненню цілі противником”. На думку М.Дойча, головна відмінність цих категорій пов'язана з тим, що вони відносяться до різниці сфер реальності: конкуренція є характеристикою ситуації взаємодії, а конфлікт – міжособових відносин. Вирішальною умовою конфлікту є не сама несумісність дій, а усвідомлення несумісності.

I, нарешті, є третя позиція. Відповідно до неї, конфлікт та конкуренція можуть бути тотожними, тобто конкуренція може бути формою проявлення конфлікту, і в той же час існують ситуації, коли конкуренція не може розглядатися як форма проявлення конфлікту. „Під конфліктом розуміється дещо більше, ніж просто конкуренція. Люди можуть конкурувати один з одним в пошуках недостатніх ресурсів, не підозрюючи навіть про існування суперника чи не перешкоджаючи йому в досягненні цих цілей. Конкуренція переростає в конфлікт, коли сторони стараються зміцнити свої позиції за рахунок послаблення позицій суперників, завадити їм у досягненні

поставлених цілей, усунути „від справ” чи навіть знищити їх. Конфлікт може бути насильницьким чи ненасильницьким (з точки зору застосування фізичної сили), доміантним чи рецесивним, контрольованим чи неконтрольованим, таким, що розв’язується чи ні”.

Кожна з перелічених форм проявлення конфлікту для спостерігачів часто бачиться лише з однієї сторони. У дійсності ж конфлікт, як би нам не хотілося, завжди проявляється на різних рівнях.

1. **Когнітивний рівень** – проявлення конфлікту на рівні свідомості, мислення. Мабуть, кожен з учасників того чи іншого конфлікту опинявся в ситуації мислительного аналізу конфлікту, коли залишався один на один зі своїми думками про предмет конфлікту та його протікання.

2. **Нервово-психічний рівень** – конфлікт майже завжди проявляється у вигляді стресу, збудження, пригнічення, може викликати нервово-психічні хвороби.

3. **Внутрішньоособовий рівень** – будь-який конфлікт завжди проявляється на внутрішньоособовому рівні, коли виникає ситуація внутрішнього вибору, “боротьби” з самим собою.

4. **Міжособовий рівень**. Які б причини не викликали конфлікт, хто б не був учасником конфлікту, він завжди проявляється як зіткнення конкретних людей. Конфлікт між двома державами – це абстракція, а реальність – зіткнення окремих осіб, які уособлюють інтереси держави й безпосередньо зустрічаються на полі битви. Точно так само конфлікт між адміністрацією підприємства й персоналом (страйк) – абстракція, а реальність – зіткнення інтересів керівника та робітника, якому, наприклад, не виплатили зарплати, збільшили навантаження тощо.

5. **Емоційний рівень**. Конфлікти, оскільки вони мають соціальний характер, “створюються” людьми, обов’язково проявляються й на рівні емоцій.

6. **Моральний рівень**. Будь-який конфлікт має моральний аспект. Типовим прикладом моральної проблеми, що виникає перед лікарем, може бути ситуація, коли до нього звертається людина з вогнепальним пораненням. Відповідно до закону, він повинний повідомити органи міліції, але якщо це злочинець, він буде заарештований. А як же бути з клятвою – не нашкодити хворому? Іноді виникає чисто моральний конфлікт (брехати неморально, коли людина бреше, вона вступає в моральний конфлікт).

Аналізуючи проблему виникнення конфлікту, необхідно розрізняти фактори, що створюють фон для виникнення та розвитку конфлікту (вони опосередковано впливають на появу конфліктної ситуації) і ті чинники, що безпосередньо



Конфліктологи розрізняють об'єктивні та суб'єктивні фактори, що обумовлюють участь людини в конфлікті. **Об'єктивні фактори** – це реально існуючі в дійсності обставини, що не залежать від нашого бажання й які важко чи неможливо змінити: умови буття, що створюють фон для виникнення конфлікту та суттєві соціально-психологічні особливості особи чи соціальної групи. **Суб'єктивні фактори** – стимули до конфліктних дій, обумовлені ілюзорними, уявними обставинами. Ілюзії, що генерують конфлікт, стають причинами конфлікту, і стимулами, що підтримують та підсилюють його, наведені в табл. 1.

**Таблиця 1**

Ілюзії як стимули до конфліктних дій

	<b>Зміст ілюзії</b>
<b>ІЛЮЗІЯ</b> само- виправдання	Ми упереджені щодо себе та схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшувати власні добрі справи й зменшувати дурні сторони поганих вчинків, а то й взагалі не визнавати їх. Це стосується як і індивіда, так і групи. „Ми – хороші, наш спосіб життя, наші погляди, наші дії кращі, ніж у „них”, у тих, хто нас не схвалює.
<b>ІЛЮЗІЯ</b> „поганої людини”	Той, хто говорить чи діє не так, як нам хотілось би, викликає у нас негативну реакцію. Якщо його поведінка порушує наші інтереси, то до нього виникає неприязнь. Ми вважаємо його поганою людиною – злою, неморальною, тупою тощо. Це також відноситься не лише до індивіда, але й до групи. „Вони – погані”, їхній спосіб життя, погляди, дії – погані.
<b>ІЛЮЗІЯ</b> „дзеркального сприйняття”	Конфліктуючі сторони симетрично (дзеркально) сприймають один одного, що „призводить до подвійної бухгалтерії”. Майже всі люди схильні більш або менш до подвійних оцінок: одна мірка для себе й для того, що нам вигідно й приємно, інша – для чужих людей, особливо неприємних для нас”. Приклад „готтентотської моралі”: вкрали худобу або дружину – це добре чи погано? „Коли в мене вкрали, – каже готтентот, – це погано. Коли це зроблю я – добре”.

Оскільки люди нерідко викривлено сприймають ситуацію, у якій вони знаходяться, у їхній уяві реальні обставини приймають невластивий їм насправді характер чи малюються такі обставини, яких у даній ситуації насправді немає взагалі. Але наслідки цього зовсім реальні. Ілюзорні уявлення про обставини збуджують пристрасті і стимулюють конфліктні дії не менше, ніж реальні обставини.

І об'єктивні, і суб'єктивні фактори створюють умови для конфлікту, проте не можуть уважатися безпосередніми причинами конфлікту. Дія об'єктивних факторів, пов'язаних з особистісними властивостями психіки індивідів, з їхніми потребами та установками, чудово показана в байці Крилова: „Лебідь рветься до неба, Рак сунеться назад, а Щука тягне у воду”. Якщо тут „у товаришах згоди немає”, то повинна в цьому їх природа, яку не переробиш. „На лад їх справа не піде, і вийде з неї не справа, тільки мука” не тому, що вони не хочуть, а тому, що вони в принципі за своєю природою не можуть досягти згоди і тягнути віз в одному напрямку. У реальному житті випадки, коли Лебідь, Рак та Щука в людському обличчі впрягаються везти один віз, дуже часті. Усі перераховані фактори є „зовнішніми” відносно конфлікту, але суттєво впливають на його хід.

Для того, щоб з'ясувати фактори, що безпосередньо впливають на появу конфлікту, проаналізуємо деякі основні категорії, що характеризують механізм виникнення конфлікту.

**Основа конфлікту** – протилежність, граничний випадок існуючої різниці, об'єктів, процесів, явищ. Протилежності – це відносини нетотожності, неоднаковості об'єктів, процесів, явищ (приклади протилежностей – одна людина має гроші, інша не має їх; дружина любить кицьок – чоловік собак; одна людина працює на землі, інша – у промисловості; один продає, інший – купляє тощо). Протилежності можуть існувати досить довго і конфлікту не буде до тих пір, поки протилежності не переростуть у протиріччя.

**Джерело конфлікту** – протиріччя чи їх комплекс. Протиріччя – це певний тип взаємодії різних, протилежних сторін, властивостей тенденцій. Це зіткнення протилежностей. Це означає, що виникнення конфлікту пов'язане не з протилежностями як такими, а із зіткненням протилежних об'єктів, процесів, явищ.

Протиріччя бувають внутрішні та зовнішні, основні та другорядні, антагоністичні чи неантагоністичні, об'єктивні чи суб'єктивні. Від їх особливостей залежить сутність та характер конфлікту, що виникає на їх основі. Більш гострими та тривалими можуть бути конфлікти, що ґрунтуються на внутрішніх, основних та антагоністичних протиріччях.

Протиріччя завжди знаходяться в русі, послідовно проходять певні етапи: гармонія протилежностей (тенденцій або сторін явищ, процесів, об'єктів); дисгармонія протилежностей; “конфлікт” – зіткнення протилежностей.

**Об'єктивні протиріччя** – протиріччя об'єктивної реальності, конкретної ситуації, у якій зіткнулися реальні потреби кожної сторони.

**Суб'єктивні протиріччя** – містяться в характері людей, настроях, смаках, роздратованості, поганому настрої. Більш тривалими й такими, що гірше піддаються „лікуванню”, є конфлікти, що ґрунтуються на суб'єктивних протиріччях, оскільки втручання в них обмежене – змінити людину фактично неможливо, а обставини – припустимо.

Існують дві концепції щодо джерела конфлікту: **ідеалістична (психологічна)**, де джерелом конфлікту є міжособові та міжгрупові відносини, протиріччя, що містяться в них, і **матеріалістична**, згідно з якою конфлікти завжди мають об'єктивне джерело – протиріччя в реальній соціальній системі. Істина знаходиться, як кажуть, посередині: сукупність джерел – об'єктивних та суб'єктивних протиріч „запускає” конфлікт, він не можливий без цього комплексу протиріч.

Що є причиною конфлікту? **Причина конфлікту** – усвідомлене двома різними суб'єктами протиріччя. Конкретні причини конфліктів дуже різні. У конфліктології та в інших науках, що вивчають конфлікти, існує дуже багато класифікацій причин конфліктів по різних критеріях. Наведемо дві типологізації причин конфліктів, які достатньо поширені в сучасній конфліктології та психології.

Фахівці вважають, що будь-який конфлікт має психологічні причини. На їхню думку можна виділити кілька психологічних причин соціальної конфліктності, які наведені на рис. 3.

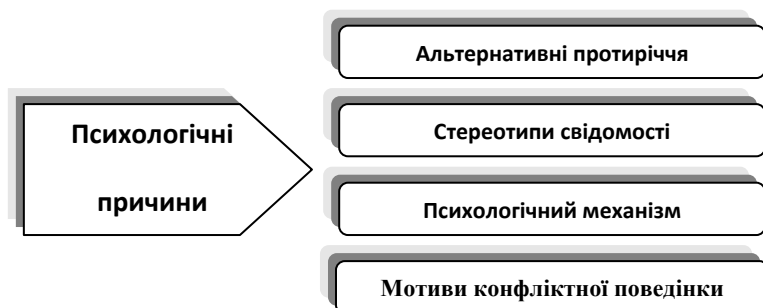


Рис. 3. Психологічні причини конфлікту

Альтернативні протиріччя людської свідомості. „Психологи вказують, що конфліктність індивідуальної свідомості є характерною рисою людини. На відміну від простої сенсорно-моторної поведінки тварин, у яких дії безпосередньо стимулюються інстинктом чи досвідом, у людини в цей процес утручається свідомість. У свідомості один одному протистоять образи альтернативних варіантів дій, оцінюються їх наслідки, у кінці кінців приймаються рішення, ідеї здійснюються в обраному напрямі. Однак іноді не вдається зробити вибір між альтернативами і прийняти рішення, і ця ситуація

породжує протиріччя, особливо коли кожна альтернатива емоційно підкріплена”.

К.Райт вважає, що в такій ситуації знаходиться дитина, що любить свою мати як джерело власного матеріального благополуччя і в той же час ненавидить її, оскільки вона виховує її відповідно до вимог суспільного життя. Як розв’язати це протиріччя? Щоб позбавитися від нього, ненависть переміщують на третю особу. Це може бути батько або сусідня дитина, котрі стають „козлами відпущення”. Якщо подібна ситуація повторюється, виникає звичка „переміщення” для рішення конфлікту, що явно не розв’язується. Ставши дорослою, дитина починає шукати „козла відпущення” поза тою соціальною групою, до якої відноситься, щоб усередині неї зберігалася гармонія.

Аналогічно відбувається й у груповій свідомості, коли її члени переносять своє роздратування і ворожнечу на зовнішнього ворога – представників іншої соціальної групи.

Стереотип свідомості. Іншою психологічною причиною конфліктів К.Райт вважає стереотипність людської свідомості. Стереотип – це, як відомо, „стандартизований”, спрощений образ певного об’єкта, який фіксує деякі риси явища, іноді несуттєві, іноді надумані. Люди широко використовують стереотипи, часто не усвідомлюючи цього. Вчені вважають, що явище стереотипізації зберігається тому, що воно позбавляє людину необхідності творчо переробляти всі враження від фізичного та соціального середовища, яке оточує їх. Без стереотипів нам би довелося інтерпретувати кожний новий факт, явище, ситуацію так, ні би ми не мали ніякого життєвого досвіду. Вони допомагають нам приймати рішення в будь-якій ситуації ще до реального аналізу певної ситуації. Але оскільки стереотипи окремих людей або групи можуть не збігатися і навіть суперечити один одному, то вони можуть викликати конфлікт.

Психологічний механізм прогнозування власної думки. К.Райт вважає, що механізм прогнозування, властивий людям, веде до збільшення жорстокості конфліктів. Він бачить причину цього в тому, що коли конфлікт між соціальними групами виник, дії кожної сторони стимулюються стурбованістю з приводу військових та стратегічних приготувань іншої сторони. Власні дії пов’язуються з поведінкою супротивника. Сторони спостерігають за кожним рухом противника, що стимулює власні приготування. Аналогічно, на нашу думку, діє механізм прогнозування і в інших типах конфлікту, зокрема міжособових, внутрішньогрупових. У той же час уміння прогнозувати власну поведінку може й запобігати конфлікту, про що будемо говорити пізніше.

Мотиви конфліктної поведінки та протиріччя мотивів поведінки. Мотив – це внутрішня суб'єктивна причина того чи іншого вчинку. Не маючи ніякого мотиву, дію здійснити неможливо: вона здається непотрібною, її не можна пояснити. Мотиви мають усі учасники конфлікту, але вони можуть збігатися, не збігатися або бути зовсім протилежними. Лише зрозумівши мотивацію конфліктерів, ми зрозуміємо сенс її протистояння.

Розрізняють індивідуальні та групові мотиви поведінки взагалі і зокрема конфліктної поведінки (див. таблиця 2).

Зв'язок мотивів конфлікту з його предметом

Фахівці зазначають, що взаємодії між конфліктерами можуть бути пов'язаними з предметом конфлікту (вище наведені приклади мотивів конфліктної поведінки в основному пов'язані з предметом конфлікту). Вони можуть виявитися байдужими до предмета конфлікту, і тоді йдеться про конфлікт, що тримається на одному мотиві. Для стороннього спостерігача такі відносини будуть виглядати як перманентно ворожі, для яких предмет завжди знайдеться. Конфліктологи називають такі конфлікти емоційними.

Таблиця 2

Мотиви конфліктної поведінки

Групові мотиви	Індивідуальні мотиви поведінки людей
<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічні труднощі, з якими зустрічаються окремі соціальні групи,</li> <li>• політичні симпатії чи антипатії,</li> <li>• прагнення до лідерства,</li> <li>• національна гордість тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• користь,</li> <li>• помста,</li> <li>• недоброзичливість,</li> <li>• незадоволення прийнятим рішенням,</li> <li>• образа,</li> <li>• прагнення забезпечити себе матеріально тощо.</li> </ul>

Емоційні конфлікти як основу мають недовіру, що ґрунтується:

- на досвіді минулих взаємодій, де конфліктери шукають і знаходять вороже ставлення до себе;
- на антипатії, що породжені необ'єктивними судженнями один про одного;
- на почутті належності до груп, що знаходяться або знаходилися в конфлікті.

Важливо розрізняти власно емоційні конфлікти та емоційний рівень проявлення будь-якого іншого конфлікту. У першому випадку названі причини емоційних конфліктів є першоосовною виникнення конфлікту, у другому – подібні причини можуть стати наслідком існуючого предмета конфлікту.

Суперечливість мотивів поведінки може стати основою для виникнення конфлікту внутрішньоособистісного типу. Дж.Честара зазначає: „Нерідкі випадки, коли мотиви нашої поведінки вступають між собою в суперечку. Як правило, люди практично ніколи не керуються одним-єдиним мотивом. Мотиви перетинаються і можуть вступати в протиріччя, причому кожний раз по-різному. Найбільш поширені випадки конфлікту мотивів можна умовно назвати так: „рівний – рівний”, „запобігання – запобігання”, „рівний – запобігання”.

Перший виникає тоді, коли є дві однаково привабливі можливості, але слід обрати щось одне. Наприклад, перед вами встає альтернатива: купити нове плаття чи витратити ту ж суму на розваги в нічному місті? Або дві цікаві передачі йдуть по різних програмах в один і той же час. Якій з них ви віддасте перевагу?... У наведеному прикладі ви повинні були приймати рішення, обираючи з двох однаково приємних речей. Який з двох стимулів виявиться сильнішим? Що для вас більш привабливе: збільшення зарплати чи можливість постійного просунення по службі, іншими словами, гроші чи престиж?

Другий виникає, коли перед нами є вибір двох можливостей, але жодна з них не є бажаною, і в той же час одну потрібно обрати обов'язково. Часто нам доводиться чути від інших і говорити самим: „З двох зол вибирають менше!”. Цей конфлікт також виражають іноді словами: „куди не кинь, усюди клин”. Наприклад, держава вам пропонує вибір: або вас призивають в армію, або вас саджають у в'язницю.

Третій конфлікт – типу „рівний - запобігання” – відбувається в тому випадку, коли мета визначена, але мотиви вступають у протиріччя. Алкоголік, котрий проходить курс відновлювального лікування, хоче випити і в той же час не бажає випити. Людина, котра сидить на дієті, хоче з'їсти шоколадний еклер і в той же час не бажає його їсти. Якщо ми попадаємо в таку ситуацію, то ми зможемо розв'язати такий конфлікт, коли знаємо, що він існує. Ми можемо прийняти рішення.

Мета конфлікту та її роль у ньому

Існує думка, що мотиви і цілі конфлікту – це живий двигун усього конфлікту, який перетворює взаємодію сил, протидіючих у конфлікті, у неповторну та складну психологічну драму, де проявляються особистості,

зіштовхуються характери, здійснюється моральний вибір. Значну роль грають у цьому цілі конфлікту.

Мета конфлікту – усвідомлений образ визначеного наперед результату конфлікту, ідеальний план дій. Вона, як зазначають науковці, проходить декілька етапів (див. рис.4).



Рис. 4. Етапи визначення мети конфлікту

На першому етапі конфліктолог прагне з'ясувати, чи відповідає мета участі конфліктера в конфлікті його інтересам чи потребам. Якщо так, обирається одна лінія поведінки, якщо – ні, інша. До речі, дослідники зазначають, що достатньо часто люди, що входять у конфлікт, утягуються в нього зовнішніми обставинами – ситуацією, що склалася, соціальним оточенням, котре зацікавлене в розв'язанні конфлікту, помилковою метою.

Фахівці називають декілька варіантів неправильного, помилкового визначення мети участі в конфлікті. Коротко проаналізуємо деякі з них.

„Плаваюча мета” – непомітне для конфліктера перетворення засобу в мету, яке не усвідомлюється ним. Приклади подібної ситуації нерідко виникають у трудових та учнівських або студентських колективах. Студенти, наприклад, ображені ставленням до них викладача, вимагають його замінити (їх не задовольняє грубість викладача, його неповага до них тощо). З часом зміщення викладача стає самоціллю. Студенти продовжують наполягати на його заміні, навіть тоді, коли поведінка викладача значно змінилась. Аналогічно, наприклад, члени бригади бачать у бригадирі перешкоду для досягнення якихось виробничих цілей, тому прагнуть змістити його з посади. З часом зміщення керівника із засобу перетворюється на самоціль. Як наслідок, здійснюються дії, які ускладнюють досягнення першопочаткової мети і взагалі роблять її неможливою.

„Декларована мета” – свідоме або не зовсім свідоме викривлення розуміння власних цілей. На словах ставиться одна мета, насправді переслідується інша. Кандидат у депутати прагне переконати виборців також, як і себе, що бореться за громадські інтереси. У дійсності його поведінка обумовлена егоїстичними мотивами, які усвідомлюються або зовсім не усвідомлюються. Якщо виборці зрозуміють, що керує кандидатом у

дійсності, конфлікт між ними виникне неодмінно. Аналогічна ситуація може виникнути у трудових колективах (керівник і підлеглі), у міждержавних стосунках, у міжособових стосунках.

„Механізм проєкції” – приписування другій стороні конфлікту (іноді конфлікт існує лише в думці першого суб’єкта взаємодії) невірної цілі. Цей механізм викривляє бачення ситуації в конфлікті. На думку вчених, його дія пов’язана з неусвідомленою проєкцією (приписуванням) на інших своїх власних мотивів, бажань, почуттів, які людина не усвідомлює і навіть не вважає для себе властивими. Наприклад, керівник установи, який відчуває постійний страх за своє положення, може не усвідомлювати, що дійсним джерелом страху є його власне почуття невпевненості. Як результат, він приписує своїм підлеглим прагнення „підсидіти” його, коли відчуває страх за своє власне положення. Конфлікт з підлеглими для нього може бути лише продуктом його уяви.

Свідоме приписування другій стороні егоїстичних або інших негативних для першої сторони мотивів з метою дискредитації. Це типовий засіб ведення нечесної боротьби і свідомого розв’язування конфлікту або його загострення.

**Другим етапом визначення мети** є, як уже зазначалося, корекція цілей на основі реального аналізу конфліктної ситуації. Для конфліктолога дуже важливо виявити справжні цілі та мотиви, якими керуються конфліктери, оскільки це дозволяє передбачити їх поведінку та запропонувати розв’язання проблеми (див. таблиця 3).

Таблиця 3

<b>План аналізу цілей опонента</b>
1. Якою є система цінностей опонента?
2. Які цілі в конфлікті він декларує?
3. Які цілі “враховуються” із його дій та вчинків у конфлікті?
4. Чи не приписуємо ми йому цілі, яких він у дійсності не має?
5. Які цілі та мотиви він нам приписує?
6. Чи дійсно наші цілі взаємно виключають одна одну?

Фахівці вважають, що, якщо складна попередня робота з орієнтування в ситуації не буде зроблена, то поведінка опонента в конфлікті узгоджується тільки з його метою, а тому стає негнучкою, нереалістичною, а тому абсолютно неефективною з точки зору кінцевої мети.

Від того, наскільки правильно й повно сприймають опоненти природу конфліктної ситуації та інцидент, залежить розвиток конфлікту. Учасники конфлікту, якщо вони бачать причину в конфліктних намірах один одного, замість того, щоб виявити та ліквідувати джерело протиріччя, що існує



об'єктивно, будуть безуспішно старатися врегулювати взаємовідносини і в результаті погіршать їх настільки, що навіть ліквідація об'єктивного джерела конфлікту вже не зможе зняти розбіжностей. Конфлікт із об'єктивного перетвориться в суб'єктивний. Не менш дезорганізує і сприйняття суб'єктивного конфлікту як об'єктивного, оскільки в цьому випадку замість того, щоб узяти на себе відповідальність за результат конфлікту, опоненти будуть покладати її на об'єктивні обставини і не будуть діяти цілеспрямовано щодо його розв'язання.

У суспільстві існує багато різноманітних конфліктів. Кожний має свої особливості: специфіку виникнення, прояву, протікання, завершення. Це – змінні характеристики конфліктів. Вони дають зрозуміти особливості конкретних конфліктів та динаміки їх протікання. Проте конфлікти, як і всі соціальні явища, мають не лише змінні параметри, а й певні постійні характеристики, які повторюються в різних конфліктах.

Деякі з постійних характеристик конфлікту розглядалися в попередній лекції: ознаки конфліктів, механізми їх виникнення. Постійною характеристикою конфліктів є і їх внутрішня структура, яка містить компоненти, що властиві всім типам конфліктів.

**Структура конфлікту** – це сукупність необхідних та достатніх елементів, що характеризують конфлікт при одномоментному статичному зрізі. Кількість елементів, що виділяють різні автори, різна, проте основні з них повторюються від одної роботи до іншої. Охарактеризуємо ті з них, які включають у структуру конфлікту всі науковці.

Для їх позначення застосовуються різні терміни: суб'єкти, учасники конфлікту, опоненти, противники, конфліктери. Різні вчені висловлюються на користь того чи іншого терміна, але єдності тут немає. Ось як, наприклад, аргументується доречність вживання терміна „опонент” в одній з робіт конфліктології: термін „учасники” не дуже вдалий, оскільки він не розрізняє прихильників і противників у конфлікті. У той же час сторони, що зіткнулися в конфлікті, неправомірно було б називати противниками, оскільки цей термін несе велике емоційне навантаження; у реальних же конфліктах протилежні сторони далеко не завжди знаходяться в постійно ворожих відносинах. Тому для позначення учасника конфлікту ми обрали термін „опонент”, що в перекладі з латинської означає „той, що суперечить, заперечує в супереччі”.

Деякі автори віддають пріоритет терміну „конфліктери”, уживаючи його в змісті сторони конфлікту, тобто його прямі учасники. А.Т.Ішмуратов, розрізняючи різні види участі в конфлікті, здійснює типологію учасників конфлікту (таблиця 4).

## Типологізація учасників конфлікту

Прямі учасники	Непрямі учасники
<p><b>Опоненти</b> – учасники конфлікту, які вважають свої інтереси неузгодженими.</p> <p><b>Противник</b> – опонент, який прагне реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого (агресивний стосовно інтересів опонента).</p> <p><b>Агресор</b> – противник, що виявляє агресивність.</p> <p><b>Ворог</b> – противник, інтереси якого – знищити противника</p>	<p><b>Прихильники</b> – учасники, що співробітничать з Я.</p> <p><b>Співчуваючий</b> – той, хто бачить конфлікт з точки зору Я.</p> <p><b>Засуджуючий</b> – той, хто бачить конфлікт з точки зору ТИ.</p> <p><b>Посередник</b> – учасник, інтерес якого – ліквідувати конфлікт.</p> <p><b>Арбітр</b> – учасник, мета якого проаналізувати конфлікт і дати рекомендації щодо його ліквідації.</p>

Така деталізація, без сумніву, має рацію, проте її застосування можливе при динамічній характеристиці конфлікту, коли аналізується розвиток конфлікту та ролі тих, хто в ньому задіяний. Статичний аналіз буде лише ускладнюватися при такій великій кількості термінів, тому найбільш нейтральним і точним у цьому випадку буде, на нашу думку, термін – конфліктери.

Існують наступні типи конфліктерів:

1. **Індивід-1** – людина, що вступає в конфлікт сама з собою, коли внутрішні „я” одного і того ж індивіда є сторонами конфлікту (антроперсональні, внутрішньо особистісні конфлікти).

2. **Індивід-2** – людина, що виступає в конфлікті від власного імені і має в конфлікті власні інтереси та цілі (інтерперсональні, міжособові особистісні конфлікти).

3. **Індивід-3** – людина, яка в конфлікті виступає як представник певної соціальної групи. Вона в даному випадку є не „людиною”, а сукупністю певних функцій і засобів, необхідних для виконання цих функцій (міжособові ролеві конфлікти).

4. **Група** – соціальна спільність, що складається з індивідів, які мають у конфлікті певну спільну, групову мету (інтергрупові конфлікти – міжкласові, міжетнічні тощо).

5. **Організація** – соціальне утворення, що складається з безпосередньо взаємодіючих соціальних груп, які мають свої специфічні інтереси та цілі в конфлікті. Організації можуть бути різної структури та значущості. На думку вчених, конфлікти між ними є найбільш складними, мають значний суспільний резонанс і мабуть більший вплив на суспільство (міжнародні, міжконфесійні, міждержавні конфлікти).

#### 6. **Держава, коаліції держав.**

Аналізуючи сторони конфлікту, слід зауважити, що їх завжди буває дві. Навіть коли в конфлікті бере участь багато учасників, вони завжди знаходяться по “дві сторони барикад” щодо предмета конфлікту. Науковці зазначають, що внутрішня природа конфлікту виходить з наявності двох полюсів. Кожний конфлікт тяжіє до біполярності, репродукує її. Якщо в конфлікт втягнуті три або більше учасників, то учасник конфлікту може досягти ясності й розв’язати конфліктну ситуацію, якщо буде досліджувати її за наступною схемою (рис. 5):

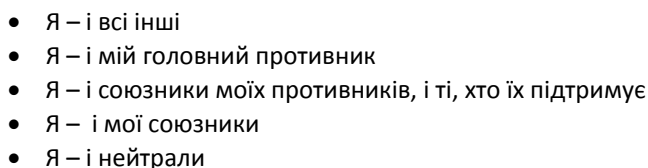
- 
- Я – і всі інші
  - Я – і мій головний противник
  - Я – і союзники моїх противників, і ті, хто їх підтримує
  - Я – і мої союзники
  - Я – і нейтралі

Рис. 5. Аналіз сторін конфлікту

Конфліктолог не просто визначає учасників конфлікту, а й аналізує їх соціальні та психологічні характеристики. Під **соціальними** характеристиками розуміють належність суб’єкта конфлікту до певної верстви суспільства чи суспільної групи; професійні характеристики; соціальний статус та сукупність ролей, що виконується певним соціальним суб’єктом; авторитет (репутація) соціального суб’єкта.

Під **психологічними** характеристиками розуміють властиві людині особистісні риси; схильність до певного типу поведінки в конфлікті; тип нервової системи тощо.

**Предмет конфлікту** – те, через що виникає конфлікт між конфліктерами, на що претендує кожний з його учасників. Вважають, що предмет конфлікту може бути: матеріальним (річ, гроші тощо); ідеальним (статус, правила, закони, право, норма). Предмет конфлікту (зона розбіжностей) є одним з найбільш складних для аналізу елементів конфлікту. Визначити його в кожному конкретному випадку дуже не

просто. Проаналізуємо цю операцію на прикладі ситуації, що виникла в читальному залі бібліотеки.

Один із читачів, вставши із-за столу, відкрив вікно читального залу. Другий – майже відразу підійшов і закрив його. Перший, обурений поведінкою другого, направився йому назустріч. Побачивши це, чергова в залі підійшла до них. Запитала про щось одного, потім другого – вийшла в сусідню, службову кімнату, відкрила там вікно і, залишивши двері в цю кімнату відкритими, сіла на своє місце. Читачі також заспокоїлися.

Її дуже важко розпізнати зі сторони і тим більш, знаходячись всередині конфлікту. „Нерідко учасники конфлікту самі не зовсім чітко її уявляють. Буває, що їм здається, що увесь „сир-бор” розгорівся із-за якоїсь дрібниці, якою стоїть одному з конфліктерів поступитися, і конфлікт буде вичерпним. А насправді виявляється, що ця дрібниця є лише зовнішнім виразом чи випадковим і малозначущим з виду проявом більш глибоких розходжень, які залишаються для конфліктерів неусвідомленими. Справа ускладнюється ще і тим, що кордони зони розбіжностей рухливі. Вони у процесі конфлікту можуть розширятись і звужуватись. Конфліктери часто починають дискутувати з якогось питання, але у процесі полеміки „переходять на особистість” – і в результатах до розходжень додаються ще розходження з приводу оцінки поведінки, манери мови і взагалі морального обліку один одного. Зона розбіжностей розбухає, у ній загоряються все нові і нові вогнища суперечки. Навпаки, коли конфліктери досягають згоди з якогось пункту, зона розбіжностей, зрозуміло, звужується. При ліквідації всіх розходжень вона зникає.

Зона розбіжностей у конфлікті двох читачів бібліотеки (розширення зони розбіжностей) показано на рис. 6.

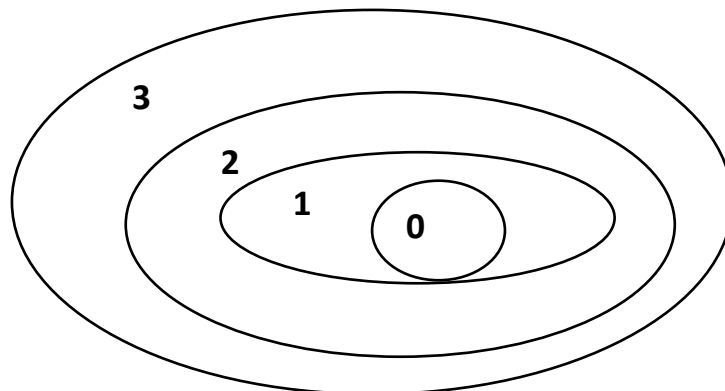


Рис 6. Зона розбіжностей у конфлікті

0 – Конфлікт інтересів (Я потребую свіжого повітря – Я боюсь протягу)

1 – Право відкрити вікно (Ви вважаєте, що можете відкрити вікно, не звертаючи уваги на інших?)

2 – Інтелектуальний рівень (Ви що – найрозумніший тут?)

3 – Зовнішній вигляд (Ви вважаєте, що якщо Ви одягнули краватку, Вам усе дозволено?)

Фактично виникло три предмети конфлікту: з приводу того, дозволено чи ні комусь з читачів відкривати вікно в бібліотеці (право бібліотекаря відкривати вікно згідно з графіком ніхто не заперечує), піддається сумніву розумова здібність однієї людини вирішити конфлікт, що виник, піддається сумніву смак – уміння одягатися.

**Предмет конфлікту**, що виник, – неусвідомлений – зіткнення суперечливих інтересів усвідомлений читачами – право читачів закривати чи відкривати вікно. Право працівників бібліотеки провітрювати приміщення не викликає конфлікту. Графік таких провітрювань дозволяє самим читачам вирішувати, займатися чи ні в цей час у залі. Чергова виявила джерело конфлікту відразу, вона знайшла шлях задовольнити потреби кожного. У протилежному випадку зона розбіжностей могла би розширитися за вказаною схемою.

Учасники конфлікту

+

Усвідомлення суперечливості інтересів,

+

предмет конфлікту

Рис. 7. Розширення зони розбіжностей

**Основа конфлікту** (протилежність) – потреба одного у свіжому повітрі, потреба другого – у відсутності протягу.

**Джерело конфлікту** (виникнення протиріччя) – зіткнення інтересів читачів, коли один з них відкриває, а другий закриває вікно.

**Конфліктна ситуація** – це усвідомлена соціальними суб'єктами суперечливість їхніх інтересів, думок, прагнень. Вона ніби об'єднує певні два елементи в одне ціле.

Дехто з конфліктологів говорить фактично про дві конфліктні ситуації (або дві частини її): об'єктивна конфліктна ситуація (зіткнення інтересів,

потреб, думок, прагнень) і суб'єктивна конфліктна ситуація (усвідомлення даної суперечливості).

Критерії зрілості конфліктної ситуації є рівнем сформування образу конфліктної ситуації для кожного з учасників конфлікту.

**Образ конфліктної ситуації** – це уявлення про протилежну сторону конфлікту, її цілі, мотиви, можливості та уявлення про середовище, у якому виникають конфліктні відносини. Саме ці образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама реальність, є безпосередньо детермінантою конфлікту. Неадекватний образ конфліктної ситуації, сформований у одного чи всіх учасників конфлікту може привести до виникнення хибного конфлікту, що виникає в результаті неправильного розуміння стороною (чи сторонами) конфліктної ситуації в умовах відсутності основи та джерела конфлікту. Приклад такого конфлікту: „Чехов зустрівся зі злочинцем, який убив абсолютно незнайому людину, що сиділа з ним за столом у ресторані.

„За що ж ти її?” – запитав Чехов. „Так вона так противно плямкала, що я не витримав”, – відповів убивця. Мабуть, у того, хто загинув, було інше уявлення про власні манери їсти. Він скоріше за все не вважав, що заслуговує такого суворого покарання. Але, на жаль, у вбивці було інше уявлення”.

Фахівці зазначають, що ніхто не знає, як уявляє собі дану ситуацію інший. Але для виникнення конфлікту не має значення ні те, чи дійсно ситуація така, якою її бачать, ні те, чи вірно судять про неї конфліктери. Тут починає діяти принцип, сформульований соціологом У.Томасом (“теорема Томаса”).

Стосовно конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, то це викликає реальні конфліктні наслідки. Інакше кажучи, якщо хтось вважає, що він вступив у конфлікт, то він і насправді опиняється в конфлікті. А той, з ким він конфліктує, може навіть і не підозрювати, що знаходиться в конфліктних відносинах.



Якщо ситуація визначається як реальна, вона  
реальна за своїми наслідками

Рис. 8. Теорема У.Томаса стосовно конфлікту

У конфліктології для характеристики взаємних конфліктних дій конфліктерів уживають поняття „інцидент”. **Інцидент** – безпосереднє зіткнення сторін конфлікту, їхні дії, спрямовані на досягнення цілей. Фахівці

вважають, що інцидент приводить до загострення конфлікту, тоді, як привід фактично є пусковим механізмом, який потенційний конфлікт перетворює в реальний.

Вважають, що дії кожної сторони конфлікту заважають іншій стороні досягти своєї мети. Тому вони оцінюються останньою, як ворожі чи некоректні. У свою чергу ця друга сторона здійснює протидії, які в першій точно так отримують негативну оцінку. Так протікає конфлікт.

Існують наступні види конфліктних дій, що починають конфлікт:

- створення прямих або опосередкованих перешкод для здійснення планів і намірів даної сторони;
- невиконання іншою стороною своїх обов'язків та зобов'язань;
- захоплення чи утримання того, що, на думку даної сторони, не повинно знаходитися у власності другої сторони (установлення сундука в спільному коридорі комунальної квартири);
- дії, що принижують людську гідність (зокрема словесні ображення та образливі вимоги);
- здійснення прямої чи опосередкованої шкоди майну чи репутації (поширення чуток, що порочать протилежну сторону);
- загрози та інші примусові дії, що примушують людину діяти, як вона не хоче і не зобов'язана робити;
- фізичне насильство.

Звертає увагу той факт, що самі конфліктери не завжди розглядають свої дії як конфліктні. З іншого боку, дія одного конфліктера здійснює суттєвий вплив на іншу сторону. Цей вплив полягає в тому, що друга сторона не лише завдає шкоди, але і в тому, що вона в свою чергу починає планувати і здійснювати відповідні дії. Поведінка одного конфліктера викликає певні зміни в поведінці іншого.

Будь-які дії людей завжди мотивовані, про це йшлося, коли розглядався соціально-психологічний механізм виникнення конфлікту. Мотиви визначають цілі. Щоб зрозуміти шляхи виходу з конфлікту, необхідно розібратися не лише в діях, але й у мотивах та цілях конфліктерів.

Інцидент, з якого починається реальний конфлікт, має декілька варіантів продовження: конфлікт завершується інцидентом, оскільки конфліктери більше не зустрічаються (сварка пасажирів у автобусі); конфлікт вичерпується інцидентом, оскільки конфліктерам удається в ході інциденту розв'язати свої розбіжності; „гострий конфлікт” може завершитись

інцидентом, оскільки інцидент приведе до загибелі одного з конфліктерів (напад бандита тощо); після інциденту конфлікт отримує розвиток.

Конфлікти – це динамічний процес, а тому характеризуються вони не лише в статиці, а й у динаміці. У вузькому розумінні під динамікою конфлікту розуміється процес розгортання конфлікту лише на одній стадії – конфліктній взаємодії, у широкому розумінні – як послідовна зміна певних стадій чи етапів, процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до розв’язання конфлікту.

Учені виділяють різну кількість стадій конфлікту, дають їм різні назви, використовують різні точки відліку, початку конфлікту та його завершення. Незважаючи на досить різноманітні трактування цих питань, можна говорити і про дещо спільне (див.таблицю 5).

Таблиця 5

### Основні стадії конфлікту

I. Виникнення об’єктивної конфліктної ситуації.
II. Виникнення суб’єктивної конфліктної ситуації.
III. Демонстраційна стадія.
IV. Стадія конфліктної поведінки.
V. Стадія затухання конфлікту та його розв’язання.
VI. Стадія залишкового впливу конфлікту (постконфліктна стадія)

**I. Виникнення об’єктивної конфліктної ситуації.** На цій стадії завдяки взаємодії протилежностей виникають протиріччя в позиціях двох соціальних суб’єктів, проте конфлікт існує лише в потенції.

**II. Виникнення суб’єктивної конфліктної ситуації.** Вона виникає завдяки усвідомленню певними соціальними суб’єктами суперечності своїх інтересів, позицій, думок. Але ця суперечливість ними ще не виражається.

Перші дві стадії називають латентною фазою конфлікту, це „підводна” частина конфлікту, яка зовні не проявляється і, як правило, прихована від оточуючих.

**III. Демонстраційна стадія.** Існування даної стадії пов’язано з тим, що, як зазначає Р.Дарендорф, кожний конфлікт прагне до явного виразу зовні. Вона пов’язана з акцентуванням уваги іншої сторони на суперечності позицій. На цій стадії сторони конфлікту виступають як опоненти, що прагнуть переконати один одного в справедливості своїх претензій або перевазі своїх думок, цінностей тощо. Без цієї стадії конфлікт не був би можливий, оскільки маніфестація позицій та поглядів як-раз і дозволяє



з'ясувати, що протиріччя між сторонами дійсно існують і вони не зникнуть самі по собі. У цей період завершується формування образу конфліктної ситуації, уточнюються цілі свої і формується уявлення про цілі опонента.

Наприкінці цієї стадії напруга між сторонами конфлікту зростає. Як правило, комунікація припиняється або набуває агресивного характеру (обмін колючостями, образи тощо). Завершується приводом.

**IV. Стадія конфліктної поведінки.** Вона починається з інциденту. Сторони здійснюють відкриту боротьбу, яка проявляється вже не тільки в комунікаційних актах, але і в певних діях, пов'язаних з відстоюванням своїх інтересів, позицій, захистом ресурсів. На цій стадії конфлікт поступово „переступає по сходинках”. Це називається **ескалацією конфлікту** (від латинського *scala* – сходинки). Зазначають, що ескалація може бути безперервною – постійно зростає напруга відносин та сила ударів, якими обмінюються конфліктери; хвилеподібною – напруга то посилюється, то спадає; крутою – це дуже швидке зростання гостроти конфлікту; в'ялою – повільно зростає гострота конфлікту. У разі в'ялої ескалації може виникнути хронічний (затяжний) конфлікт, який довго затримується на цій стадії (рис. 9).

**V. Стадія затухання конфлікту та його розв'язання.** Ця стадія часто починається після досягнення кульмінації – верхньої точки ескалації. Уважають, що при кульмінації конфлікт досягає того, що обом сторонам або, у крайньому разі, одній, стає зрозумілим, що продовжувати його більше не слід. Кульмінація підводить до усвідомлення необхідності шукати вихід із конфлікту. Іноді конфлікти протікають без кульмінації, оскільки сторони починають застосовувати заходи щодо погашення конфлікту ще до крайнього загострення протиріч. Завершення конфлікту вдається досягти різними методами.

**VI. Стадія залишкового впливу конфлікту (постконфліктна стадія).** Конфлікт може завершуватися без наслідків. Частіше такі наслідки виникають. Вони можуть мати суб'єктивний або об'єктивний характер, бути конструктивними чи деструктивними. Найчастіше мають місце комплексні наслідки: і суб'єктивні, і об'єктивні, і конструктивні, і деструктивні.

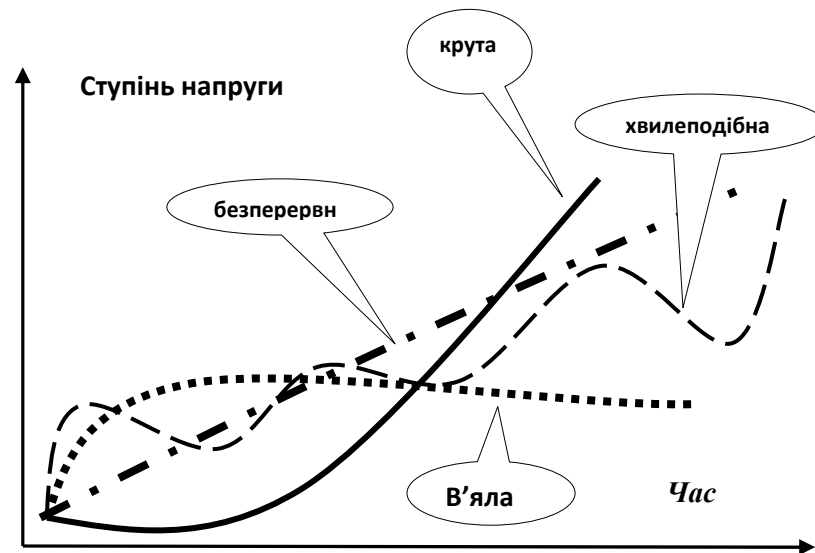


Рис. 9. Варіанти ескалації конфлікту

Оскільки конфлікт є динамічним процесом, він може характеризуватися не лише послідовною зміною певних стадій чи етапів, а й певними параметрами, залежно від дії різних факторів. Саме тому аналіз динаміки конфлікту передбачає і розгляд цих параметрів та факторів.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Визначити рівень мікроклімату в колективі (додаток 1).

**Завдання 2.** Ознайомитися з елементами теорії конфліктології.

**Завдання 3.** Ознайомитися із запропонованими ситуаціями і з можливими варіантами відповідей (додаток 2). Аргументуючи, виберіть той варіант відповіді, яка найбільшою мірою відповідає Вашій думці.

#### Додаток 1

Анкета для визначення рівня мікроклімату в колективі.

Нижче наведені деякі характеристики роботи і життя трудового колективу. Кожен член колективу заповнює дану анкету. При заповненні, на кожній зі шкал, що визначають ступінь тієї або іншої характеристики, зробіть відмітку:

- значком "X" вкажіть, наскільки дана характеристика властива Вашому колективу на сьогоднішній день
- значком "O" вкажіть те місце, яке ця характеристика повинна була б займати, на вашу думку, в роботі і в житті колективу.
- можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт 1 2 3 4 5 6 7
- можливість в межах планових термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб і час їх виконання 1 2 3 4 5 6 7
- виконувати те або інше виробниче завдання 1 2 3 4 5 6 7

- |  |               |
|--|---------------|
| - можливість зміни напряму робіт, виду діяльності  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - задоволеність взаєминами з колегами по роботі  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - задоволеність взаєминами з керівником  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - можливість проявити свої ділові якості   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - визнання і схвалення товаришами по роботі Ваших трудових і суспільних заслуг і досягнень | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - визнання і схвалення товаришами по роботі ваших особистих якостей                        | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - визнання і схвалення керівником ваших особистих якостей                                  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - отримання чітких, однозначних завдань  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - визначеність, ясність у взаєминах з керівником   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - ступінь нервової напруги, пов'язаної з роботою   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - ступінь нервової напруги, пов'язаної з товаришами по роботі                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| - ступінь нервової напруги, пов'язаної з керівником  | 1 2 3 4 5 6 7 |

Інтерпретуючи результати анкетування, необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (як по "Х", так і по "О") і знайти їх відношення по формулі:

$$M = X/O$$

Чим ближче значення М до 1, тим краще мікроклімат у Вашому колективі.

## Додаток 2

### Ситуація 1

Ваш безпосередній начальник, минувши Вас, дає завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і Ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними. Виберіть найбільш прийнятний варіант рішення:

А. Строго дотримуватимуся субординації, не оспорюючи вирішення начальника: запропонувати підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки авторитетний в моїх очах начальник.

В. Висловлю свою незгоду з рішенням керівника, попереджу його про те, що надалі в таких випадках відмінитиму його завдання, доручені моєму підлеглому без моєї згоди.

Г. На користь справи відміню завдання начальника, накажу підлеглому продовжувати почату роботу.

## **Ситуація 2**

Ви отримали одночасно два термінові завдання: від Вашого безпосереднього та вищого начальників. Часу для узгодження термінів у Вас немає. Необхідно почати роботу. Виберіть переважне рішення:

А. В першу чергу виконуватиму завдання того, кого особисто більше поважаю.

Б. Спочатку виконуватиму завдання, найбільш важливе на мій погляд.

В. Виконуватиму завдання вищого начальника.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього начальника, запропонувавши йому пояснитися з вищестоящим начальником.

## **Ситуація 3**

Між Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертається до Вас з тим, щоб Ви прийняли його сторону і вирішили конфлікт. Ваша позиція в даній ситуації:

А. Моя справа - не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт - це їх особиста справа.

Б. Краще за все розібратися в цьому громадському організації.

В. Перш за все розібратися в причинах конфлікту самому, і спробувати знайти спосіб їх примирити.

Г. З'ясувати, хто з членів колективу служить авторитетом для тих, що конфліктують, і впливати на них через цих людей.

## **Ситуація 4**

У найбільш напружений період виконання планового завдання в колективі здійснений несприятливий вчинок, порушена трудова дисципліна, внаслідок чого допущений брак. Начальникові невідомий винуватець. Проте виявити винних і покарати їх необхідно. Що зробити в даній ситуації?

А. Зупинити з'ясування фактів у цій справі до закінчення виконання планової роботи.

Б. Підозрюваних в провині викликати до себе і круто поговорити вічна-віч, запропонувати назвати винних.

В. Повідомити про те, що трапилося членам активу колективу, запропонувати їм обговорити положення справ, яке склалося, з'ясувати конкретних винуватців.

Г. Для підвищення дисципліни і продуктивності праці, не втрачаючи часу на розмови, провести збори колективу, зажадати з'ясування і покарання винних, попередити про недопущення подібних фактів.

## **Ситуація 5**

Вам надано можливість призначити собі заступника. Є декілька кандидатур. Претенденти відрізняються наступними якостями:

А. Перший вважає за краще уникати конфліктів з людьми, прагне перш за все до того, щоб налагодити доброзичливі відносини, створити в колективі атмосферу взаємної довіри і дружньої прихильності, що, проте, не всіма розуміється правильно.

Б. Другий вважає за краще інтересах справи йти на конфлікти з людьми, не боїться «зіпсувати» особисті відносини в ім'я досягнення поставленої мети.

В.Третій вважає за краще дотримуватися своїх посадових прав і обов'язків, вимагає того ж від Вас і своїх підлеглих добивається чіткого виконання роботи.

Г. Четвертий завжди зосереджений на досягненні своєї мети, напористий в організаційних допитах і завжди прагне добитися свого, не надаючи великого значення виникаючим непорозумінням і конфліктам у взаєминах з підлеглими. Виберіть одну з кандидатур.

### **Ситуація 6 (дивись ситуацію 5)**

Кандидатури відрізняються один від одного наступними особливостями у взаєминах з вищестоящими начальниками:

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищестоящего начальника. Беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою, начальника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам начальник авторитетний в його очах.

В. Третій володіє незлагідним характером, схильний до суперечок, буває замкнутий, важкий в контакті, та зате досвідчений фахівець, умілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і добивається оптимальних результатів.

Г. Четвертий володіє багатим досвідом і професійними здібностями в області майбутньої роботи, але завжди прагне все вирішувати самостійно уникає особистих контактів з начальником, не любить, коли йому заважають, має високе відчуття відповідальності і власної гідності. Виберіть одну кандидатуру.

### **Ситуація 7**

Коли Вам трапляється бути веселим в святковій компанії, до чого Ви більш схильні?

А.Вести розмови на теми, близькі Вам, особливо по професії.

Б. Вияснять взаємини по спірних або принципових питаннях, щоб відстояти свою особисту точку зору.

В. Не виділяти, розділяти загальну тему розмови, підтримувати загальний веселий настрій в компанії.

Г. Добиватися згоди тих, хто сперечаються, бути їх посередником або суддею.

### **Ситуація 8**

Ваш підлеглий унаслідок недисциплінованості не виконав завдання в строк, хоча обіцяв і дав слово зробити цю роботу до наміченої дати. Ваша реакція:

А.Спочатку добитися виконання завдання, а потім вже поговорити наодинці -виховувати, якщо треба - покарати.

Б. Поговоріть з ним наодинці, з'ясувати причину зриву, добитися виконання роботи, покарати у разі повторного порушення удвічі.

В. Спочатку поговорити з тими, хто більше знає про той, що провинився, і порадитися про те, яку форму дії застосувати до нього.

Г. Скасувати завдання, передати питання на рішення «трикутника». Надалі вести ретельний контроль за його роботою, вчасно виправляти помилки.

### **Ситуація 9**

Ваш підлеглий ігнорує ваші вказівки, робить все по-своєму, не виправляє того, що Ви сказали виправити. Ваша поведінка по відношенню до нього?

А.Розібратися в мотивах завзятості, і, бачивши їх неспроможність, застосуйся звичайні адміністративні заходи, не втрачаючи часу на розмови.

Б. На користь справи постаратися переконати, розташувати до себе, набудувати на сприятливий діловий контакт надалі.

В. Перш за все, спробувати впливати на нього через актив і авторитетних для нього співробітників.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від моєї поведінки, чи не роблю я сам помилок, а вже потім з'ясувати, в чому має рацію і не має рації цей підлеглий.

### **Ситуація 10**

У колективі, що склався, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень, з'являється новий керівник. Яким чином, на вашу думку, він повинен вирішити наявний конфлікт? Виберіть одне з можливих рішень.

А.Не обертаючи уваги на опір новому прихильників стилю роботи старого начальника, спираючись на прихильників протилежного угруповання, вести роботу по впровадженню нововведень, не

залучаючись до конфліктів, впливаючи на супротивників силою свого прикладу.

Б. В першу чергу спробувати переконати і привернути на свою сторону тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому.

В. Перш за все, у вирішенні конфлікту спиратися на актив, громадські і адміністративні організації, доручивши їм вирішувати спори і усувати розбіжності.

Г. Треба примирити прихильників старого і нового стилів роботи шляхом постановки нових перспективних завдань, підтримуючи кращі трудові традиції колективу.

### **Ситуація 11**

Один з членів Вашого колективу раптово захворів. Кожен співробітник дуже зайнятий терміною роботою. Робота відсутнього також повинна бути виконана вчасно. Як Ви поведетеся в цій ситуації? Виберіть один з варіантів:

А. Доручу виконати роботу відсутнього одному зі своїх підлеглих.

Б. Запропоную: "Давайте подумаємо разом, хто візьме на себе цю роботу. Адже вона все рівно повинна бути зроблена. Хай кожен скаже, що він повинен виконати в цей період, а потім ми вирішимо разом як виконати роботу хворого."

В. Скажу колективу: "Я дуже переобтяжений роботою! Виручайте один одного і весь колектив. Людина видужає - відпрацює. Давайте за справу!"

Г. Скажу і зроблю так: "Якщо ніхто з Вас не зможе виконати його роботу, я сам зроблю її!"

### **Ситуація 12**

У Вас створилися натягнуті відносини з колегою. Допустимо, що причини цього Вам не зовсім ясні, але нормалізувати відносини необхідно. Що Ви зробите в першу чергу?

А. Відкрито викличу його на відверту розмову, щоб з'ясувати дійсні причини натягнутих відносин.

Б. Перш за все спробую розібратися в своїй власній поведінці по відношенню до колеги.

В. В першу чергу зверну увагу на те, що наші натягнуті взаємини не сприяють успіху в роботі.

Г. Звернусь до інших колег, які добре його знають.

### **Ситуація 13**

Ви нещодавно призначені керівником трудового колективу, в якому раніше працювали рядовим співробітником. Ви викликали підлеглого для з'ясування його частих запізнь на роботу на 8 годин 15 хв., але самі

несподівано запізнився на 15 хв. Як Ви почнете бесіду при зустрічі з підлеглим?

А. Незалежно від свого запізнення відразу зажадаю пояснення його частих запізнень.

Б. Вибачусь перед підлеглим, а потім почну бесіду.

В. Поясню причину свого запізнення і, використовуючи своє запізнення, покажу підлеглому, чого можна було б чекати від мене як від керівника, якби я так часто спізнився, як він.

Г. На користь справи відміню бесіду і перенесу її на зручніший момент.

#### **Ситуація 14**

Ви працюєте керівником колективу вже другий рік. Підлеглий поводить до Вас з проханням дати відпустку за свій рахунок на чотири дні з приводу одруження. «Чому на чотири?» - з подивом питає Ви. «А пам'ятає, як одружувався Іванов, йому дозволили», - незворушно відповідає підлеглий. «Я можу відпустити Вас тільки на три дні згідно положенню», що діє, - відповідає Ви і підписуєте заяву. Проте підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Ваші дії в цьому випадку:

А. Повідомлю про порушення трудової дисципліни вищестоящому начальнику, хай він вирішує.

Б. Потребую від підлеглого відпрацювати четвертий день вихідного. Скажу, що Іванов теж відпрацював.

В. Обмежуся публічним зауваженням, в табель поставлю день без вироблення.

Г. Візьму всю відповідальність на себе і скажу підлеглому, що так поступати не слід було. Але раз одружувався - поздоровляю, бажаю щастя!

#### **Ситуація 15**

Ви керівник трудового колективу. В період нічного чергування один з Ваших підлеглих випив і в стані сп'яніння випадково зіпсував дороге устаткування. Інший, намагаючись відремонтувати це устаткування, отримав легку травму. Винуватець дзвонить Вам по телефону і питає, що ж їм робити? Як Ви відповісте на цей дзвінок?

А. «Дійте згідно інструкції. Зробіть все, що потрібно згідно правил експертизи, техніці безпеки».

Б. «Доповісте про те, що трапилося вахтеріві. Складіть акт на поломку устаткування. Завтра розберемося».

В. «Без мене нічого не робіть. Я зараз приїду, розберуся і допоможу».

Г. «В якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте «швидку допомогу». Я буду о 7 ранку».



### **Ситуація 16**

Одного разу Ви чуєте, як четверо керівників сперечаються про те, як краще поводитися з підлеглими. Яку з наступних точок зору Ви схвалите?

А.Перший: «Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховуючи його характер і темперамент, зважаючи на його особу».

Б. Другий: «Все це дрібниці. Головне в оцінці людей - це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що йому покладене».

В.Третій: «А я вважаю, що успіху в керівництві можна добитися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його».

Г. Четвертий: «Кращі стимули в роботі - це чіткий наказ, пристойна зарплата і своєчасна премія».

### **Ситуація 17**

Після реорганізації Нам необхідно перекомплектувати в колективі ряд робочих груп згідно новому штатному розкладу. Який шлях Ви виберете?

А.Візьмуся за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їх керівників.

Б. Запропоную вирішувати це питання відділу кадрів. Адже це його робота.

В.Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції по складу груп. Потім обговоримо їх на зборах колективу.

Г. Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп з фахівцями і керівниками.

### **Ситуація 18**

У Вашому колективі є людина, яка швидше числиться, ніж працює. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з нею надалі?

А.Особисто поговорю з підлеглим відверто віч-на-віч і запропоную піти за власним бажанням.

Б. Запропоную адміністрації скоротити цю «одиницю».

В.Спробую все ж таки використовувати цю людину на допоміжних роботах, чіткіше визначити круг його обов'язків.

Г. Створимо в колективі таке відношення до цієї людини, щоб він сам зрозумів необхідність переходу на інше місце роботи.

### **Ситуація 19**

При розподілі премій деякі співробітники колективу порахували, що їх несправедливо обійшли і поводитися до Вас з скаргою. Що Ви відповісте?

А.Премії розподіляє і затверджує комісія, а я тут ні при чому.

Б. Не хвилюйтеся. Ви отримаєте премію наступного разу.

В.Добре, я ще раз обговорю це питання, постараюся врахувати Ваші претензії.

Г. Премія затверджена згідно положенню, відповідно до трудових досягнень кожною.

### **Ситуація 20**

Ви нещодавно призначені керівником великого колективу. Ще не знають Вас в обличчя. Йдучи по коридору, ви бачите трьох працівників, які про щось жваво розмовляють і не приділяють Вам жодної уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаємо їх в тій же ситуації. Як Ви поведетеся?

А.Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і побіжно відмічу, що бачу давно їх тут. "Якщо немає роботи зайдіть до мене в кабінет".

Б. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Запропоную йому зайти до мене.

В. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає яких претензій до адміністрації. Після цього відмічу, що час працювати.

Г. Перш за все поцікавлюся, як йдуть справи на їх ділянці (у відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

### **ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Гічан І.С. Психотехнологія ділового спілкування : Конспект лекцій / І. С. Гічан, Д. В. Назаренко; Нац. авіац. ун-т. Каф. психології та педагогіки проф. освіти. — К., 2003. — 77 с.
2. Психология менеджмента / [ Власов П. К., Липницкий А. В., Луцких И. М. и др.]; под ред. Г. С. Никифорова. — [3-е изд.]. — Х.: Гуманитар. центр, 2007. — 510 с.
3. Шейнов В.П. / Искусство убеждать / В.П, Шейнов. – М.: «Издательство ПРИОР»; 2000 – 304с.
4. Анцупов А. Я. Конфликтология: Учеб. для студентов вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов.- М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
5. Зубцов Д. Е. Міжособистісні конфлікти суб'єктів ділового спілкування в руслі психоаналітичного підходу / Д. Е. Зубцов // Наук. зап. — К., 2005. — Вип.26, т.2. — С.154–158.

6. Конфліктологія: Підруч. для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / М-во освіти і науки України. Національна юридична академія. - Х.: Право, 2002. - 255 с.
7. Основи конфліктології : конспект лекцій. / [уклад. С. С. Яремчук]; М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці: Рута, 2008. — 79 с.
8. Пірен М. І. Кофліктологія. / М. І. Пірен. — К.: МАУП, 2005. — 360 с.

## ЗАНЯТТЯ 6

### ТЕМА: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

**Мета:** сформувати і закріпити системні знання щодо основних психологічних обмежень в діяльності менеджера як чинниках, стримуючих його потенціал і що зменшують результати роботи організації, робочої групи або окремої людини і способах їх усунення або ослаблення.

**Ключові слова:** менеджер, якості ефективної діяльності менеджера, психологічні обмеження менеджера, подолання психологічних обмежень менеджера.

### ПИТАННЯ ДО САМОПІДГОТОВКИ

1. Вимоги до менеджера.
  - 1.1. Чинники, що впливають на управлінську діяльність.
  - 1.2. Якості ефективної управлінської праці, необхідні менеджеріві.
  - 1.3. Навики і здібності, якими повинен володіти менеджер.
2. Концепція психологічних обмежень менеджера.
3. Способи усунення або ослаблення психологічних обмежень.
4. Подолання психологічних обмежень.
  - 4.1. Характеристика перешкод на шляху зростання менеджера.
  - 4.2. Особистий план розвитку менеджера.

### ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

Менеджер(від англ. управляти) - особа, що виконує функції управління в компаніях, банках, на підприємствах. Діяльність менеджера знаходиться між двох площинах: внутрішньофірмове управління (управління людьми, залежними від нього) і зовнішнє управління(управління людьми, ресурсами, фінансами, незалежними від нього), які не можна відділяти одне від іншого.

Для виконання завдань внутрішньофірмового управління менеджер приводить у відповідність наступні чинники:

- заповзятливість -нові ідеї (розширення виробництва за рахунок нової номенклатури, завоювання ринкових ніш);
- традиції(ломка традицій, що склалися, не відповідають вимогам споживача),
- стійкість - (розростання іміджу фірми, її успіху, досвіду). Щоб забезпечити стійкість фірми необхідно враховувати ті чинники, які впливають на управлінську діяльність :

1. Стреси, тиск і невизначеність є присутніми до певної міри у будь-якій організації. Тому від менеджера потрібно здатність ефективно управляти собою і своїм часом.
2. Ерозія традиційних цінностей привела до ломки особистих переконань і цінностей. У зв'язку з цим від сучасного менеджера потрібно здатність визначення своїх особистих цінностей.
3. При широкій нагоді вибору від менеджера потрібно чітке визначення мети виконуваної роботи.
4. Організаційні системи не в змозі забезпечити усі можливості для навчання, що вимагаються сучасному керівникові, отже менеджер повинен самоудосконалюватися.
5. Важливою частиною управлінських навичок є здатність вирішувати проблеми швидко і ефективно.
6. Постійна боротьба за ринок збуту, ресурси і прибутковість роблять необхідним висунення нових ідей і постійне пристосування до маркетингового середовища, у зв'язку з чим керівник має бути винахідливим, здатним гнучко реагувати на зміну ситуації.
7. Традиційні ієрархічні стосунки утруднюються, тому ефективне управління вимагає використання впливу на оточенні, не прибігаючи до прямих наказів.
8. Багато традиційних шкіл і методи управління вичерпали свої можливості і не відповідають сучасним вимогам. У цих умовах потрібні нові, сучасніші управлінські прийоми.
9. Великі витрати і труднощі пов'язані з використанням найнятих робітників. Тому від кожного керівника потрібно вміле залучення до виробництва людських резервів.
10. Рішення складних проблем у все більшій мірі вимагає об'єднання зусиль декількох людей, у зв'язку з чим менеджер повинен уміти створювати і удосконалювати групи, здатні швидко реагувати на ситуацію, що змінюється, бути винахідливими і результативними в роботі.

Серед якостей ефективної управлінської праці, необхідних менеджеріві, можна назвати наступні:

1. Завжди бути керівникам, а не "погоничем". Останній "підганяє" підлеглий йому колектив, а керівник - веде за собою.
2. Упевненість в себе. Підлегли неохоче йдуть за керівниками, які самі не вірять в досягнення меті, нерішучі.
3. Суворість і вимогливість. Тісно пов'язані з проблемами дисципліни в праці.

4. Критикуй своїх підлеглих позитивно. Починати потрібно з критики, але закінчувати обов'язково позитивними вказівками - як інакше повинна працювати людина.
5. Уміння зацікавити і покарати. Керівник повинен у кожному конкретному випадку зважати на конкретну людину, його характер, вік, соціальним положенням та ін. Тоді зацікавленість і покарання досягають мети.
6. Уміння цінувати час підлеглих, інакше можливе моральне розкладання колективу.
7. Ввічливе, доброзичливе відношення до підлеглих.
8. Уміння говорити і слухати. Керівник зобов'язаний по-діловому, дохідливо і швидко віддати розпорядження, чітко виразити свої думки вислухати думку колег.
9. Почуття гумору, уміння оцінити вдалий жарт, навіть над собою.
10. Цікався, дізнавайся, вивчай підлеглих. Кожна людина однаково дорого цінує увагу до себе.

Отже, від менеджера потрібно наступні навички і здібності : управляти собою; розумні особисті цінності; чіткі особисті цілі; упор на постійне особисте зростання; навичка вирішувати проблеми; винахідливість і здатність до інновацій; здатність впливати на оточення; знання сучасних управлінських підходів; здатність керувати; уміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати і розвивати ефективні групи.

Концепція обмежень.

Якщо яке-небудь з вказаних навичок і здібностей відсутнє у менеджера, виникає обмеження, тобто чинник, стримуючий потенціал і зменшуючи результати роботи організації в цілому, робочої групи або окремої людини.

Розглянемо основні потенційні обмеження менеджера :

1. Невміння управляти собою. Кожен менеджер повинен навчитися поводитися з самим собою, як з унікальним і безцінним ресурсом, так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їх енергію. Ті керівники, які не уміють правильно "розряджатися", не здатні впоратися з виникаючими стресами, обмежені нездатністю управляти собою.
2. Розмиті особові цінності. Від менеджерів щодня очікується ухвалення рішень, виходячи з особових цінностей і принципів. Якщо особові цінності недостатньо ясні, менеджеріві бракує твердих підстав для суджень.

3. Невизначені особисті цілі. Менеджери впливають на хід свого ділового і особистого життя, оцінюють наявні можливості і вибирають ті або інші альтернативи. Менеджер, нездатний визначати цілі або що прагне до недосяжних цілей зазвичай важко досягає успіху і не здатний оцінити успіх інших, оскільки обмежений нечіткістю особистих цілей.
4. Зупинений розвиток. Менеджери, як правило, здатні домагатися значних успіхів в саморозвитку. Проте деякі не можуть здолати свої слабкості і працювати над власним зростанням. Вони схильні уникати гострих ситуацій, не розвивають приховані здібності, в цілях особистої безпеки виключають зі своєї діяльності ризик.
5. Недостатність навички вирішувати проблеми. Деякі менеджери не можуть методично і раціонально працювати над рішенням проблем і домагатися якісних результатів. Проблеми, що не вирішуються швидко і енергійно, накопичуються і заважають як розумовою так і практичній діяльності менеджера, обмеженого недостатністю навички вирішувати проблеми.
6. Низька здатність формувати колектив. Якщо керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, його робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає необхідної віддачі. Якщо не створений сприятливий клімат або ефективні робочі механізми, менеджер обмежений низьким умінням сформувати групу.
7. Недолік творчого підходу. Висока винахідливість вимагає готовності долати перешкоди і невдачі. Керівник, що не бажає експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід до роботи, незважаючи на труднощі, обмежений недоліком творчого підходу.
8. Невміння впливати на людей. Керівники, які недостатньо наполегливі, не встановлюють взаємодії з оточенням, не можуть виражати себе і слухати інших, обмежені не вмінням впливати на оточення.
9. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. До тих пір, поки менеджери серйозно не оцінять ефективність того, як вони управляють іншими, їм не добитися високої віддачі від них. Керівникам, нездатним вивчити власні управлінські підходи, бракує уміння доступно пояснити їх.
10. Слабкі навички керівництва. Для ефективного управління людьми і ресурсами потрібно навички, які в сукупності можна назвати здатністю керувати. Менеджер, що не уміє домагатися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежений недоліком здатності керувати.

11. Невміння навчати. Кожен керівник виступає в ролі наставника. Не розвиваючи це вміння, менеджер не може довести показники праці працівників до потрібних і допомогти їм в саморозвитку.

Розглянемо способи усунення або послаблення обмежень.

Обмеження 1. Невміння управляти собою.

Щоб управляти іншими, необхідно спочатку навчитися управляти собою.

Для цього треба:

- підтримувати здоров'я;
- обмежувати робочий час;
- стежити за рівновагою між особистим і діловим життям;
- планувати і влаштовувати перерви для відпочинку;
- вільно виражати свої емоції;
- раціонально використати час;
- управляти своїми почуттями;
- дивитися на невдачі як на щось неминуче;
- володіти почуттям власної гідності;
- уникати стресів;
- братися тільки за здійснені завдання;
- брати на себе тільки ті навантаження, з якими досить сил
- впоратися;

Найбільше потребують здатності управляти собою керівники, які працюють під постійним тиском, приймають важливі рішення, роблять публічні або непопулярні заяви, довгий час проводять поза сім'єю.

Обмеження 2. Розмиті особові цінності.

Цінності - це вибір того, що по-вашому є важливим і таким, що стоїть. Робота керівника обов'язково включає винесення суджень про те, що важливо, а що - ні.

Часто ставить під сумнів свої цінності

Змінює цінності під впливом накопичених даних

Серйозно відноситься до питання про цінності

Послідовний

Поводиться відповідно до цінностей, що декларують

Викладає свої погляди для обговорення

Прагне зрозуміти чужа думка

Активний в житті

Твердо стоїть на своєму

Список загальноприйнятих цінностей і альтернатив, з якими стикається менеджер.

Влада. Чи треба відноситися до неї з повагою?



Вік. Чи залежить ваше відношення до людей від їх віку?  
Професійне положення. Наскільки ви поважаєте думку експерта?  
Відношення до ризику. Чи не боїтеся ви ризику?  
Результат роботи.  
Заохочення(покарання). Чим можна реально зацікавити людей?  
Законність. Чи завжди наслідувати дух закону?  
Виграш(програв). Чи хочете ви перемогти? Чи повинне оточення програвати?  
Участь в управлінні. Чи треба ділитися владою?  
Життя(робота). Яку частину сил і часу слід витратити на роботу?  
Задоволення. Чи повинна робота бути в радість?  
Відкритість. До якої міри треба бути відвертим?  
Характеристика керівника з чіткими цінностями.  
Часто ставить під сумнів свої цінності  
Серйозно відноситься до питання про цінності  
Послідовний  
Поводиться відповідно до цінностей, що декларують  
Викладає свої погляди для обговорення  
Прагне зрозуміти чужа думка  
Активний в житті  
Твердо стоїть на своєму  
Готуй відповідати за свої ціннісні судження  
Найбільше потребує чітких особистих цінностей керівники, які приймають стратегічне рішення, відповідають за консультування і розвиток оточення, часто здійснюють вибір оптимальних рішень і проявляють високу особисту чесність.

Обмеження 3. Невизначені особисті цілі.

Характер сучасного життя вимагає ясних і обґрунтованих цілей. Не маючи ясності у виборі напрямів, менеджер відчуває нестачу твердості і рішучості.

Встановлення мети дозволяє придбати критерії, що дозволяють судити, чи важливе те, що ви робите. При аналізі цілей своєї кар'єри необхідно відповісти на наступні ключові питання:

якого рівня доходу я хочу добитися?

якого професійного положення я хочу добитися?

наскільки важливу роль грають творчий підхід і інновації в моїй роботі?

яким може бути розвиток моєї галузі в наступні 10-15 років?

Характеристика керівника з чіткими особистими цілями.

Уточнює завдання, що стоять перед ним.

Послідовний.

Регулярно оцінює просування.

Йде на розрахований ризик.

Прояснює меті.

Підтримує задовільну рівновагу між життям і роботою.

Планує розвиток своєї кар'єри.

Продуктивно використовує свій час.

Ефективно делегує повноваження.

Об'єктивний в оцінці підлеглих.

Обмеження 4. Зупинений саморозвиток.

Сьогодні вже багато хто зрозумів необхідність адаптації до змін у навколишньому світі. У людей є можливість займатися своїм розвитком упродовж усього життя відповідно до зрушень в технологіях, організаційних структурах, змінам на ринку, у виробничих стосунках і так далі

Характеристика керівника з активним саморозвитком.

Відповідає за навчання і підвищення своєї кваліфікації

Прагне вивчати себе

Знаходить час для саморозвитку

Шукає зворотний зв'язок

Виділяє час для самоаналізу

Оцінює свій досвід

Намагається бути відкритим.

Обмеження 5. Недостатність навички вирішувати проблеми.

Першочергове завдання менеджера - рішення проблем, тому напрацьований роками досвід в цій сфері є ключовим. Існують наступні шляхи розвитку навичок :

- а) використання систематизованого підходу до рішення проблем;
- б) підбір методів, що відповідають рішенню різних видів проблем;
- в) використання людей і фінансів для вирішення проблем.

Можливі наступні форми співпраці :

1. керівник і підлеглий працюють над поточними повсякденними проблемами;
2. колеги проводять неформальне консультування;
3. наради робочих груп;
4. працюють комітети і цільові групи;
5. притягуються зовнішні ресурси.

Характеристика керівників, що мають навички рішення проблем.

Уміле і постійне рішення проблем;

Використання систематизованого підходу у виборі оптимального рішення  
Чітке визначення відповідальних за проблему;  
Встановлення кожному виконавцеві мети, чітких критеріїв досягнення успіхів;  
Уміле поводження з інформацією;  
Ефективне планування;  
Постійний аналіз;  
Оптимальна координація роботи групи.

Обмеження 6. Недолік творчого підходу.

Перешкодами на шляху реалізації творчого підходу служать: людська лінь, сталі звички, ослаблена цілеспрямованість, зайва напруженість, невисокі можливості, відсутність гнучкості, недосконалості методології.

У творчому рішенні проблем можна виділити 5 стадій:

- 1) вивчення проблеми; 2) виробітки ідей; 3) відбір прийнятних ідей;
- 4) планування нововведень; 5) зворотний зв'язок і аналіз.

Характеристика керівника з творчим підходом.

Цінує творчий підхід колег

Підготовлений до невизначеності

Вірить у свою вибірковість

Може порвати з традиціями

Відчуває потребу в змінах

Віддає перевагу новаторським рішенням

Йде на ризик

Обмеження 7. Невміння впливати на людей.

Ключову роль в питаннях впливу грає особистий чинник. Що ж допомагає робити вплив на людей?

1. Безпосередній вплив на оточення (одяг, зовнішність, осанка, поведінка, особисте спілкування, винагорода).

2. Як треба наказувати (неконкретні накази "потрібно краще працювати"), умовляння, загрози, прохання, підкуп, вимога, чіткі заходи).

3. Вплив на групи і системи (допомога в самооцінці, усвідомлення необхідності змін, ролі кожного в поліпшенні ситуації і так далі).

Характеристика керівника, що уміє впливати на людей.

Сильний вплив

Знайомий з прийомами впливу

Чинить значну дію на оточення

Ясно викладає думці

Упевнений в собі

Встановлює хороші взаємовідносини

Віддає чіткі вказівки

Розвиває стратегію впливу на людей

Прагне бути наполегливим

Уважно вислуховує підлеглих

Обмеження 8. недостатнє розуміння особливостей управлінської праці.

Ефективну управлінську працю забезпечують наступні чинники:

а) робоче середовище; б) винагорода; в) безпека; г) особистий розвиток; д) почуття причетності (спільне вироблення рішень); е) інтерес і виклик(більшість людей шукають таку роботу, де потрібний прояв майстерності).

Характеристика керівника, що добре розуміє особливості управлінської праці.

1. Часто обговорює принципи управління;
2. Добре знає відмінності стилів управління;
3. Оцінює власні слабкості;
4. Створює позитивну атмосферу на роботі;
5. Добре знає власний стиль керівництва;
6. Міняє стиль керівництва залежно від потреб;
7. Має щирий стиль керівництва.

Обмеження 9. Слабкі навички керівництва.

Навички керівництво характеризує з допомогою; аналізу своєї ролі; визначення робочих завдань для підлеглих; уміння передавати повноваження і відповідальність; нагородження ефективної роботи; уміння справлятися з важкими людьми.

Аналіз своєї ролі слід здійснювати виходячи із структури організації, що складається з робочих груп і значимих чинників.

Визначення роботи для підлеглих - один з найбільш важливих і суперечливих аспектів керівника. Саме керівник здатний об'єднати зусилля однієї людини і успіх усієї організації. На практиці це можна здійснити, розвиваючи дві теми: переваги - "ми робимо це краще інших"; пристосування - розвиває почуття гордості за здатність швидко і упевнено реагувати на зміни ситуації.

Делегування повноважень - перерозподіл відповідальності вниз.

Переваги делегування повноважень :

Менше напруги

Більше можливостей для успіху гурту

Кращий розвиток підлеглих

Час, що вимагається на реакцію, скорочується

## Обмеження 9. Слабкі навички керівництва.

Навички керівництво характеризує з допомогою; аналізу своєї ролі; визначення робочих завдань для підлеглих; уміння передавати повноваження і відповідальність; нагородження ефективної роботи; уміння справлятися з важкими людьми.

Аналіз своєї ролі слід здійснювати виходячи із структури організації, що складається з робочих груп і значимих чинників.

Визначення роботи для підлеглих - один з найбільш важливих і суперечливих аспектів керівника. Саме керівник здатний об'єднати зусилля однієї людини і успіх усієї організації. На практиці це можна здійснити, розвиваючи дві теми: переваги - "ми робимо це краще інших"; пристосування - розвиває почуття гордості за здатність швидко і упевнено реагувати на зміни ситуації.

Делегування повноважень - перерозподіл відповідальності вниз.

Переваги делегування повноважень :

Менше напруги

Більше можливостей для успіху гурту

Кращий розвиток підлеглих

Час, що вимагається на реакцію, скорочується

Групова робота стає енергійнішою

Більше творчим стає підхід до роботи.

Недоліки делегування повноважень;

Можливий збиток якості

Робота може бути не виконана

Потрібно розвиненіші зв'язки з підлеглими

"Сильні" особи можуть представляти загрозу

Процес ухвалення рішень ускладнюється

У менеджера залишається менше стимулів

Рекомендації по кваліфікованому делегуванню повноважень :

- оцініть ризик;
- дозуйте передачу повноважень;
- передавайте повноваження людям здатним;
- домагайтеся ясного розуміння цілей;
- стежте за просуванням того, кому дані повноваження;
- регулярно проводите консультування;
- шукайте можливості для передачі повноважень;
- утямте межу вашої влади.

Винагорода ефективної роботи включає позитивне підкріплення на противагу негативному, яке призводить до ухилення від роботи і знижує творчий підйом.

Позитивне підкріплення включає: визнання хорошої роботи; вираження похвали; готовність поділитися наявною інформацією; вказівка на хорошу роботу як на приклад для інших; відповідна грошова винагорода; підвищення статусу; визнання роботи людини на стороні; збільшення додаткової винагороди.

Кожен керівник повинен піклується про підвищення компетентності підлеглих. Розвиток людей - ключовий елемент управлінської ефективності, який дозволяє отримати наступні результати :

- зростання зацікавленості і натхнення працівника;
- більш високі результати роботи;
- поява кандидатів на висунення;
- збільшення життєвої енергії і створення сприятливого клімату;
- постійне підвищення рівня компетентності.

Характеристика менеджера, що уміє керувати.

Розуміє мотивацію поведінки підлеглих

Пристає до стилю керівництва до зміни в суспільстві

Розвиває добрі стосунки з оточенням

Віддає чіткі вказівки

Регулярно аналізує роботу підлеглих

Заохочує найкращі приклади

Кваліфіковано передає повноваження

Створює позитивний зворотний зв'язок

Шукає способи максимізації вкладу в роботу співробітників

Високі здібності керувати потрібні, якщо керівник несе пряму відповідальність за групу людей, коли в здійснюваній роботі бракує інтересу для розкриття потенціалу і зростання самоповаги учасників або коли людям не легко визначити свій вклад в роботу.

Обмеження 10. Невміння навчати.

Кожен керівник повинен піклується про підвищення компетентності підлеглих. Розвиток людей - ключовий елемент управлінської ефективності, який дозволяє отримати наступні результати : зростання зацікавленості і натхнення працівника; більш високі результати роботи; поява кандидатів на висунення; збільшення життєвої енергії і створення сприятливого клімату; постійне підвищення рівня компетентності.

Керівник свої викладацькі навички може розвивати в таких напрямках: створення сприятливого середовища для особистого зростання; оцінка

індивідуальних потреб в зростанні; уміння консультиувати; витягання уроків з досвіду роботи.

Характеристика керівника, що уміє навчати.

Вважає викладацьку діяльність своїм службовим обов'язком.

Забезпечує можливість навчання співробітників

Систематично оцінює співробітників

Знає сильні і слабкі сторони підлеглих

Ставить цілі, що вимагають зусиль

Допомагає іншим планувати розвиток кар'єри

Уміє висловлювати свою оцінку

Використовує можливості розвитку в процесі роботи

Обмеження 11. Низька здатність формувати колектив.

Характеристика керівника з високою здатністю формувати колектив.

Має міцні навички керівництва

Послідовний

Підтримує ідеї колективізму

Правильно підбирає співробітників

Піклується про усіх членів колективу

Створює сприятливий клімат

Розподіляє обов'язки між співробітниками

Аналізує без критики на адресу конкретних людей

Підтримує особистий розвиток своїх співробітників

Будує здорові міжгрупові стосунки

Заохочує тих, хто йде на ризик

Прагне до зворотного зв'язку

Пред'являє високі вимоги.

4. Преодолення обмежень.

Подолання обмежень пов'язане з подоланням бар'єрів на шляху зростання, а саме:

- боязнь нових ситуацій. Люди часто схильні віддати перевагу безпеці і зручностям над ризиком і новизною;

- боязнь уразливості. Люди часто прагнуть уникати ситуацій, які можуть заподіяти їм біль, налякати їх;

- очікування оточення. Іноді сім'я, колеги і друзі обмежують зусилля особи;

- невіра у власні сили. Розвиток часто стримується невірою у свої здібності змінюватися;

- недостатні уміння і навички. Іноді людям бракує нових ідей або навичок, необхідних для зміни себе.

Зміни часто викликають сильні чинники, проте не менш потужні чинники протидіють, заважають змінам.

Ситуація у будь-який момент часу - це результат рівноваги як позитивних(ведучих до змін), так і негативних(що перешкоджають) сил. Тому необхідно виявити усі діючі сили, оцінити їх і ослабити дію тих, які перешкоджають зростанню, з одночасним зусиллям сил, сприяючих зростанню ефективності управління.

Особистий план розвитку менеджера має бути конкретним і реалістичним. Основні правила плану, виведені з практики, наступні:

- поставте перед собою ясні цілі, подумки уявіть кінцевий результат;
- визначите, за якими ознаками ви судитимете про успіх;
- розраховуйте на скромний прогрес, оскільки миттєвий успіх рідкісний
- ризикуйте в незнайомих ситуаціях;
- пам'ятаєте, що своїм розвитком управляєте головним чином ви самі;
- ваш розвиток може викликати занепокоєння у оточення, заздрість;
- не упускайте можливостей;
- будьте готові вчитися у інших;
- беріть участь в дискусіях, відверто викладайте свої погляди і принципи;
- отримуйте задоволення від свого розвитку.

Головне завдання менеджера - не лише виявити і визнати особисті обмеження, але і знайти спосіб проаналізувати свої підходи і способи, перевірити потенціал, навчитися діяти інакше, ефективніше.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ**

**Завдання 1:** Дати систематизовану оцінку своїх сильних сторін і психологічних обмежень, що заважають ефективно виконувати роботу по управлінню, використовуючи тест «Аналіз своїх психологічних обмежень». На весь тест відводиться 20 хвилин і 40 хвилин — на обдумування і обговорення. Відповідаючи на питання, будьте максимально щирі.

Прочитайте кожне з 108 тверджень і перекресліть квадрат з відповідним номером в таблиці відповідей (додаток 1).

### **Перелік вправ**

1. Я добре справляюся з труднощами, властивими моїй роботі.
2. Мені ясна моя позиція по принципово важливим питанням.
3. Коли необхідно ухвалювати важливе рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я вкладаю значні зусилля в свій розвиток.



5. Я здатен ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовуючи їх.
7. Мої погляди зазвичай беруться до уваги колегами, і я часто впливаю на те, які рішення вони ухвалюють.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені неважко добитися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре керую на нарадах і добре провожу їх.
12. Я піклуюся про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших висловитися про мої основні принципи життя і роботи.
14. Якби мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити за своє життя.
15. Я володію значним потенціалом для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я отримую задоволення в змінах.
18. Я зазвичай успішно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що сповідаю відповідний стиль управління.
20. Мої підлегли повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато сил в «натаскування» і розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності роботи груп важливі і для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, йти на непопулярні заходи.
24. Я рідко віддаю перевагу легшому рішенню над тим, яке, як я знаю, є правильним.
25. Моя робота і особисті цілі багато в чому взаємодоповнюють один одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю цілі моєї роботи.
28. Мені здається, багато хто менш винахідливий, ніж я.
29. Перше враження, яке я справляю, зазвичай хороше.
30. Я сам починаю обговорення моїх управлінських слабких і сильних сторін, я зацікавлений в зворотному зв'язку в цій сфері з боку оточуючих.
31. Мені вдається створювати хороші відносини зі своїми підлеглими.
32. Я присвячую достатньо часу оцінці того, що потрібне для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, покладені в основу розвитку ефективних робочих груп.

34. Я ефективно розподіляю свій час.
35. Я зазвичай твердий в ухваленні принципових рішень.
36. При першій нагоді я прагну об'єктивно оцінити свої досягнення.
37. Я постійно прагну до нового досвіду.
38. Я справляюся з складною інформацією кваліфіковано і чітко
39. Я готовий пройти період з непередбачуваними результатами ради випробування нової ідеї.
40. Я б описав себе як людину, упевнену в собі.
41. Я вірю в можливу зміну відношення людей до своєї роботи.
42. Мої підлеглі роблять все можливе для організації.
43. Я регулярно оцінюю роботу своїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відвертості і довіри в робочих групах.
45. Робота не має негативного впливу на моє особисте життя.
46. Я рідко поступаю врозріз з моїми переконаннями.
47. Моя робота вносить важливий внесок до отримання задоволення в житті.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з тими, хто оточує мене з приводу моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не втрачаюся і не здаюся, якщо не знаходжу рішення відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємини з тими, що оточують мене.
52. Я розумію, що зацікавлює людей в хорошій роботі.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами і підлеглими і прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, та іншим колективом в організації існують відносини тісної співпраці.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися на роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.
58. Для мене важливе відчуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.
61. Я упевнений в собі.
62. Я, загалом, впливаю на поведінку тих, хто мене оточує.
63. Керуючи людьми, я ставлю під сумнів сталі підходи.
64. Я заохочую ефективно працюючих підлеглих.

65. Я вважаю, що проведення консультацій для підлеглих - що важлива частина роботи керівника.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами в своїх колективах.
67. На користь свого здоров'я я контролюю те, що п'ю і їм.
68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.
69. У мене взаєморозуміння з колегами.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені ефективніше виконувати роботу, і я дію відповідно до зроблених висновків.
71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблем.
72. Я можу керувати людьми, що мають високі інноваційні здібності.
73. Моя участь у зборах зазвичай вдала.
74. Я різними способами досягаю того, щоб люди з мого колективу були зацікавленими в роботі.
75. У мене рідко бувають серйозні проблеми у відносинах з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі упустити можливості для розвитку підлеглих.
77. Я добиваюся того, щоб ті, ким я керую, ясно розуміли цілі роботи колективу.
78. Я в цілому відчуваю себе енергійним і життєрадісним
79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.
82. Я впевнено відчуваю себе, на чолі заходів по вирішенню проблем.
83. Вироблення нових ідей не складає для мене труднощів.
84. Я докладаю достатніх зусиль до визначення ролі і завдань своїх підлеглих.
85. Мої підлегли розвивають необхідні їм навички.
86. Я маю в своєму розпорядженні навички, необхідні для створення ефективних робочих груп.
87. Мої друзі підтверджують, що я прагну до підвищення свого добробуту.
88. Я радий обговорити з оточуючими свої переконання.
89. Я обговорюю свої довгострокові плани з тими, хто мене оточує.
90. «Відкритий і такий, що легко пристосовується» — основні риси моєї вдачі.
91. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу до вирішення проблем.
92. Я спокійно відношуся до своїх помилок і не турбуюся із-за них.
93. Я умію слухати інших.

94. Мені вдається розподілити роботу підлеглими.
95. Я переконаний, що у важкій ситуації мені забезпечена повна підтримка підлеглих.
96. Я здатен давати хороші поради.
97. Я постійно прагну покращувати роботу моїх підлеглих.
98. Я знаю, як справлятися зі своїми емоційними проблемами і зіставляю свої цінності з цінностями організацій.
99. Я зіставляю свої цінності з цінностями організації.
100. Я зазвичай досягаю того, до чого прагну.
101. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.
102. У мене зараз не більше проблем і вони не складніші, ніж рік тому.
103. В принципі я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
104. Люди серйозно відносяться до моїх поглядів.
105. Я упевнений в ефективності моїх методів керівництва.
106. Мої підлегли з повагою відносяться до мене як до керівника.
107. Для мене важливо, щоб хто-небудь ще міг справитися з моєю роботою.
108. Я упевнений в тому, що в групі можна досягти більшого разом, ніж поодинці.

### Додаток 1

Таблиця відповідей до тесту

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

У таблиці 110 кліток, їх пронумеровано відповідно до номерів установ тесту. Якщо ви вважаєте, що «твердження в цілому вірно», перекресліть відповідну клітинку. Інакше залиште клітинку порожньою. Пропрацювавши все 110 тверджень, підрахуйте число перекреслених

клітинок в стовпцях і запишіть у відповідній клітині підсумку. Потім переходьте до таблиці підрахунку результатів (додаток 2).

## Додаток 2

Таблиця результатів тесту

	Ваш результат	Сильні вади	Ранг	Зворотній ранг	Обмеження
A		Можливість керувати собою			Невміння керувати собою
B		Чіткі цінності			Розмитість особистих цілей
C		Чітка особиста мета			Невизначена особиста мета
D		Розвиток, що продовжується			Розвиток, що зупинився
E		Добрі навички у вирішенні проблем			Недостатні навички у вирішенні проблем
F		Творчий підхід			Недостатній творчий підхід
G		Вміння впливати на оточуючих			Невміння впливати на людей
H		Розуміння особливостей керувальної роботи			Недостатнє розуміння особливостей керувальної роботи
I		Здатність керувати			Нездатність керувати
J		Здатність до самоосвіти			Неможливість до одержання нових знань
K		Вміння налагоджувати колективну роботу			Низька здатність до формування колективу

### Додаток 3

Таблиця висновків

Мої сильні вади	Мої слабкі сторони
1	1
2	2
3	3

У таблицю результатів впишіть відповідні числа з підсумку таблиці відповідей в перший стовпець «Ваш результат». Після цього заповните стовпець «Ранг», додаючи найвищому результату з першого стовпця ранг I, другому — II і так далі Найбільший результат отримає ранг 11.

Заповните стовпець «Зворотний ранг», додаючи найменшому результату ранг I і так далі Найвищий результат — ранг 11. Після цього заповните підсумкові таблички. У таблиці «Особисті переваги» містяться області, в яких ви майже не маєте труднощів, а табличці «Особисті обмеження» — області, що вимагають першочергового розвитку. Далі приведені короткі визначення обмежень.

1. Невміння керувати собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, уміння; нездатність справлятися із стресами в сучасному житті управлінця.
2. Розмитість особистих цінностей: відсутність ясного розуміння своїх особистих цінностей; наявність цінностей, не відповідних умовам сучасного ділового і приватного життя.
3. Невизначені особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілях свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.
4. Зупинений саморозвиток: відсутність настроєності і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.
5. Недостатність навичку вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної в ухваленні рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.
6. Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати нові ідеї; невідміння використовувати нові ідеї.
7. Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку тих, що оточують вас або впливають на рішення.
8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. Недолік

розуміння мотивації працівників, застарілі, негуманні, недоречні уявлення про роль керівника.

9. Слабкі навички керівництва: відсутність практичних здібностей добиватися результату в роботі підлеглих.
10. Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.
11. Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп або колективів.

### **ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998 – 464 с.
2. Гічан І. С. Психотехнологія ділового спілкування : конспект лекцій / І. С. Гічан, Д. В. Назаренко; Нац. авіац. ун-т. Каф. психології та педагогіки проф. освіти. — К., 2003. — 77 с.
3. Психология менеджмента / [П. К. Власов, А. В. Липницкий, И. М. Луцыхина и др.]; под ред. Г. С. Никифорова. — [3-е изд.]. — Х.: Гуманитар. центр, 2007. — 510 с.
4. Шейнов В. П. / Искусство убеждать / В. П. Шейнов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000 – 304с.