

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ «РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА»

За загальною редакцією В. В. Завірюхи

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для слухачів*

УДК 159.9.018-057.177:378.147

ББК 88.4

С 69

Колектив авторів

Передмова — В. В. Завірюха

Модуль I — В. В. Сгадова, Л. В. Корват

Модуль II — Л. А. Медвіль, Л. М. Журавська

Модуль III — В. В. Завірюха, Л. В. Корват

Модуль IV — І. В. Брикова, Ю. В. Гайдай

Модуль V — В. В. Сироватко

Рецензенти

Г. В. Ложкін, д-р психол. наук, професор
(НТУ «Київський політехнічний інститут»)

В. І. Перевозчиков, д-р екон. наук, професор
(Київський педагогічний університет імені Бориса Грінченка)

О. І. Мешко, канд. психол. наук, доцент
(Тернопільський національний педагогічний університет імені В. Гнатюка)

Редакційна колегія Центру магістерської підготовки

Голова редакційної колегії А. М. Поручник, д-р екон. наук, проф.

Відп. секретар редакційної колегії І. В. Кулага, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: Д. Г. Лук'яненко, д-р екон. наук, проф.; Н. П. Москалюк, канд. екон. наук; Є. Г. Панченко, д-р екон. наук, проф.; А. М. Поддєрьогін, канд. екон. наук, проф.; Я. М. Столярчук, д-р екон. наук, доц.; О. В. Ткаченко, канд. екон. наук, доц.; С. В. Устенко, д-р екон. наук, доц.; О. К. Шафалюк, д-р екон. наук, доц.; Г. О. Швиданенко, канд. екон. наук, проф.; Ф. П. Шульженко, д-р політ. наук, проф.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Лист № 1/11-7531 від 10.08.11

Соціально-психологічний тренінг «Розвиток особистісних
С 69 якостей менеджера». Практикум / [В.В.Завірюха, В.В.Сгадова,
Л.В.Корват та ін.]; за заг. ред. В.В.Завірюхи. — К.: КНЕУ,
2011. — 185, [7] с.

ISBN 978-966-483-567-8

Практикум розроблено відповідно до програми соціально-психологічного тренінг-курсу «Розвиток особистісних якостей менеджера». У практикумі подано короткі теоретичні відомості про окремі соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера, а також психологічні вправи, ігри, кейси, потрібні для розвитку і формування необхідних для ефективної професійної діяльності у різноманітних ситуаціях соціально-психологічних навичок, умінь, якостей, компетенцій слухачів Центру магістерської підготовки, які здобувають другу вищу освіту.

Книга стане в пригоді викладачам вищих навчальних закладів, психологам, бізнес-тренерам і всім, хто цікавиться соціально-психологічними аспектами діяльності менеджера.

УДК 159.9.018-057.177:378.147

ББК 88.4

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© В. В. Завірюха, В. В. Сгадова,
Л. В. Корват та ін., 2011

© КНЕУ, 2011

ISBN 978-966-483-567-8

ПЕРЕДМОВА

Сучасні тенденції економічних і суспільних відносин в Україні суттєво впливають на вищу школу, обумовлюючи зміну спрямованості підготовки фахівців із традиційного набуття знань на саморозвиток та самовдосконалення. Швидка інформатизація суспільства і постійний науково-технічний прогрес, які характеризуються ускладненням процесів соціалізації і професіоналізації, та вдосконаленням професійної діяльності, передбачає перманентну самоосвіту відповідно до життєвих і професійних вимог. У зв'язку з цим перед вищою школою постають завдання не так надання знань майбутнім фахівцям, як розвитку їхніх професійних якостей.

Саме ці чинники визначають у системі національної вищої освіти тенденцію переходу від навчання у форматі «teaching» (викладання) до навчання у форматі «learning» (вивчення), за якого особистість не навчають, а особистість навчається.

Багато психолого-педагогічних праць присвячено психологічним аспектам професійно-особистісного розвитку людини у процесі навчання та професійної діяльності. Традиційний підхід до навчання у вищій школі нині повною мірою не забезпечує формування у студентів необхідної професійної мобільності взагалі та розвитку професійних компетенцій і якостей зокрема. Тому постає завдання удосконалення наявних форм, методів, технологій навчання в плані підвищення їхньої ефективності в контексті формування та розвитку професійно важливих якостей молодих фахівців.

Наукові дослідження та досвід провідних міжнародних закладів освіти доводять, що інтерактивні методи навчання забезпечують ефективний розвиток навичок практичного застосування теоретичних знань, зокрема Тренінгові технології є ефективним напрямом їх упровадження у навчальну діяльність вишів.

Тренінг «Розвиток особистісних якостей менеджера», запропонований у даному посібнику, відповідає закономірностям, характерним для соціально-психологічних тренінгів загалом. Разом із тим він має певну специфіку та внутрішню логіку, зумовлену особливостями слухачів, які здобувають другу вищу освіту.

Метою тренінг-курсу є просування слухачів від самопізнання та саоменеджменту до високоефективної управлінської діяльності.

Головними завданнями цього тренінгу є забезпечення якісної підготовки менеджерів до реалізації соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, досягнення високої результативності у міжособистісному спілкуванні, вдосконалення вмінь формувати дієздатну команду за принципами корпоративної культури, всебічної реалізації особистісних конкурентних переваг лідера.

Існує думка, що управляти можна, спираючись лише на власний досвід, а спеціальні знання і навички для цього не потрібні. Справді ми знаємо чимало прикладів ефективного управління успішними менеджерами без спеціальної підготовки, але час спливає, часто виникають ситуації, коли необхідно керуватися не лише інтуїцією чи набутим досвідом. Для цього треба підключати внутрішній потенціал, професійно важливі якості, що допоможуть менеджерів виконувати поточні завдання.

Пропонований практикум буде корисним для тренерів, студентів вищих навчальних закладів, слухачів бізнес-шкіл, а також для тих, хто вже давно працює у цій сфері і для початківців у царині управлінської діяльності.

МОДУЛЬ



ФОРМУЛА УСПІХУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МЕНЕДЖЕРА

Мета тренінгу: розвинути особистісні та соціально-психологічні якості менеджера, що сприяють успішності управлінської діяльності, та узагальнити їх шляхом проектування персонального бренда.

1.1. Вступ до тренінгу. Особливості, мета, завдання та зміст тренінг-курсу.

1.2. Менеджер як суб'єкт управлінської діяльності та особистість.

1.3. Психологічні особливості успіху менеджера. Формула успіху конкурентоспроможного менеджера.

1.4. Індивідуально-психологічні особливості особистості як засіб забезпечення її успішної діяльності.

1.5. Селфбрендінг як основа успішності, умови стратегії його розроблення.

1.1. ВСТУП ДО ТРЕНІНГУ. ОСОБЛИВОСТІ, МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТ ТРЕНІНГ-КУРСУ

Досвід засвідчує, що група людей навчається та змінюється ефективніше, ніж окрема особистість. Відомий німецький психолог К. Левін стверджував, що зазвичай легше змінити індивідів, зібраних у групу, ніж кожного з них окремо. Тому серед ефективних сучасних форм навчання слід відзначити соціально-психологічний тренінг.

Основними завданнями тренінгу є: розвиток когнітивного, емоційного, поведінкового компонентів особистості менеджера, рефлексія особистісного досвіду та прогнозування перспектив і ресурсів менеджера.

Соціально-психологічний тренінг — це особлива форма навчання та взаємодії його учасників, тому важливим у процесі роботи є дотримання таких правил: 1) довірливий стиль спілкування, 2) звернення один до одного на ім'я незалежно від статусу; 3) персоніфікація висловлювань; 4) спілкування за принципом

«тут і тепер»; 5) конфіденційність усього, що відбувається в групі; 6) активна участь у роботі; 7) відповідальність за свої слова; 8) безоцінні судження і висловлювання; 9) прийняття себе та інших такими, якими вони є.

Тренінг-курс розрахований на 20 годин і має 5 взаємопов'язаних за змістом модулів, кожен з яких розрахований на 4 академічні години.

Зміст тренінг-курсу за темами

- Модуль 1. Формула успіху конкурентоспроможного сучасного менеджера
- Модуль 2. Професійне спілкування менеджера
- Модуль 3. Саморегуляція станів і поведінки менеджера
- Модуль 4. Менеджер у командній роботі
- Модуль 5. Особистісний потенціал конкурентоспроможного менеджера в управлінні змінами

Об'єктом оцінювання поточної успішності слухачів є систематичність та активність роботи на тренінгових заняттях, участь у групових вправах, дискусіях, мозкових штурмах, рольових іграх безпосередньо на тренінгу. Максимально можлива кількість балів за кожен навчально-методичний блок встановлюється відповідно до навчального плану магістратури.

Усі домашні завдання студенти виконують самостійно та в електронному форматі надсилають на електронні адреси викладачів до початку сесії.

1.2. МЕНЕДЖЕР ЯК СУБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБИСТІСТЬ

Менеджер — це людина, що обіймає постійну управлінську посаду і наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації та організовувати цілеспрямовану роботу підлеглих йому працівників за умов ринкових відносин.

Термін «менеджер» можна вживати щодо адміністратора будь-якого рівня управління, керівника підприємства або його підрозділів, організатора конкретного виду робіт, керівника стосовно підлеглих.

Як суб'єкт здійснення управлінської діяльності сучасний менеджер — це: *керівник* — наділений владою організовувати робо-

ту; *лідер* — здатний вести за собою колектив; *дипломат* — встановлює контакти з партнерами і владою; *вихователь* — має високі моральні риси, якості, здатен створити згуртований колектив; *новатор* — розуміє роль науки, вміє оцінити і впровадити у виробництво той чи інший винахід; *підприємець* — вишукує можливості підвищити прибуток; *особистість* — володіє ґрунтовними знаннями, здібностями та відповідним рівнем культури управління, чесний, рішучий.

Основні ролі, що їх виконують сучасні менеджери:

1. *Ролі, пов'язані із прийняттям рішень.* Менеджер визначає напрям зростання організації. При цьому він відшукує для цього можливості як усередині організації, так і за її межами; розробляє і контролює проекти, відповідає за розподіл можливих ресурсів організації, репрезентує організацію на всіх переговорах.

2. *Інформаційні ролі.* Менеджер збирає різноманітну поточну інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище організації, розподіляє її у вигляді фактів і нормативних настанов між підлеглими, пояснює політику і основні цілі організації.

3. *Міжособистісні ролі.* Менеджер відповідає за мотивацію й активізацію підлеглих на досягнення цілей організації, координує їхні зусилля, відповідає за добір і підготовку працівників.

1.3. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УСПІХУ МЕНЕДЖЕРА. ФОРМУЛА УСПІХУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МЕНЕДЖЕРА

За умов становлення ринкової економіки суттєво змінюються комунікативні відносини, економічні й організаційно-технологічні зв'язки, активно впроваджуються інновації в управлінні. У зв'язку з цим організації та підприємства відчувають гостру потребу в сучасних менеджерах, які володіють інноваційними технологіями, адаптовані до мінливих особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища, які швидко змінюються. Для такого менеджера успіх стає життєвою необхідністю.

Успіх — багатогранне явище, воно охоплює всі сфери життя людини: взаємини з іншими людьми, вміння зробити кар'єру, стан здоров'я, фінансову стабільність. Успіх — це свобода вибору, повага до себе, щастя і задоволеність життям. Його сутність

полягає в досягненні чогось важливого (мети) завдяки власним зусиллям і старанням.

Аналіз чинників успіху вітчизняних дослідників дає підстави виокремити 3 ключові блоки: мотивація, комунікація, інтелект. Для успішного кар'єрного росту буває цілком достатньо однієї із перелічених якостей. Людина з високою мотивацією досягнень, тобто високою готовністю ставити амбіційні цілі й активно працювати над їх досягненням, долаючи труднощі, майже напевно досягне бажаного результату. Те саме можна сказати про комунікабельну людину, яка здатна бути «архітектором відносин», вибудовувати партнерські контакти у тривалій перспективі, надихати інших людей, імовірно зуміє піднятися кар'єрними сходами і досягти високих позицій. Узагалі аналізуючи приклади багатьох успішних кар'єр, можна сказати, що для менеджерів вищої ланки обов'язковим є сполучення: інтелект + одна із двох інших важливих для бізнесу якостей, а саме — висока мотивація чи розвинені комунікативні навички.

Аналіз теорії та практики менеджменту дає змогу запропонувати формулу успіху особистості менеджера, як сукупність когнітивного, емоційного, комунікативного, поведінкового та особистісного компонентів. Отже, успішний менеджер — це та людина, яка не тільки має належні знання з фаху (професіоналізм), а й володіє гнучким, самостійним, аналітичним і творчим мисленням (когнітивний компонент); методами регулювання психічних станів, подолання негативних емоцій та розуміння емоцій інших людей (емоційний компонент); ефективно взаємодіє із колективом (комунікативний компонент), знається на технологію лідерської поведінки, має навичками роботи в команді (поведінковий компонент); знає свої індивідуально-психологічні властивості та розвиває відповідні психологічні якості (особистісний компонент).

Практичному відпрацюванню вмінь, що реалізують той чи той компонент запропонованої формули успіху конкурентоспроможних менеджерів, присвячено відповідний модуль цього тренінг-курсу.

Успішний менеджер зазвичай володіє такими вміннями та якостями:

Уміння формулювати власні цілі та визначати шляхи їх реалізації. Менеджер, який не здатен визначати свої цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

Уміння саморозвиватися. Здатність до саморозвитку характеризується не лише постійним навчанням, й умінням запроваджувати в практику набуті знання. Для менеджера важливим має визнання, а для цього потрібно постійно працювати над власним

розвитком. Відсутність визнання потенціалу менеджера свідчить про зупинення саморозвитку.

Уміння враховувати специфіку управлінської праці. Серед вимог, що їх висувають до менеджера, на перший план ставлять уміння керувати людьми, от чому він має досконало знати своїх прямих підлеглих, передусім їхні можливості виконувати доручену справу. Істотну роль у питаннях впливу на людей відіграє особистісний чинник. На багатьох людей справляє враження манера триматися, невербальні форми впливу, впевненість у собі, цілеспрямованість, наполегливість, розвинене вміння чітко висловлювати свої думки.

Ефективне керівництво передбачає здатність поділити своє бачення проблем з іншими, мотивувати їх на досягнення поставлених цілей, вплинути на людину, щоб у неї виникло бажання виконати рішення, яке прийняв менеджер.

Розуміння специфіки управлінської праці. Управлінська праця має низку специфічних особливостей: це розумова діяльність, трьох видів: організаційно-адміністративна і виховна; аналітична і конструктивна, інформаційно-технічна. Предметом праці є інформація, засобом — організаційна і обчислювальна техніка, результатом — управлінське рішення.

Забезпечення прибутковості, а отже, ефективності роботи всіх підрозділів підприємства — головне завдання менеджера. Воно передбачає раціональну організацію виробничого процесу, розвиток техніко-технологічної бази, ефективне використання кадрів, забезпечення творчої активності працівників. Менеджер має досягати результатів не як власною працею, скільки через працю інших людей, тому він має розуміти мотивацію працівників, уміти організовувати діяльність підлеглих йому працівників.

Уміння приймати управлінські рішення. Особливий талант менеджера — це здатність швидко і правильно приймати рішення. Менеджер, який не володіє навичками розв'язання проблеми, постійно залишає на завтра нерозв'язані питання, що з плином часу накопичуються й переростають у серйозніші проблеми.

Уміння адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Ринкові відносини потребують творчого підходу до управління на основі всебічної поінформованості, доцільного використання ресурсів та врахування інших чинників підвищення ефективності функціонування підприємства. Творчий, нестандартний підхід у своїй діяльності конче потрібен сучасним менеджерам, які постійно ведуть пошук шляхів підвищення ефективності роботи за ринкових умов. Творча особистість підготовлена до роботи за умов

невизначеності, та змін. Менеджери, які використовують у своїй діяльності ситуаційний (непередбачений) підхід, здатні виконувати багато ролей, своєчасно коригувати свої дії залежно від ситуацій, що виникають. Для досягнення стратегічних цілей організації творчий менеджер може знехтувати з традиціями, скористатися новаторськими ідеями, йти на виправданий ризик. Натомість менеджер, із відносно низьким рівнем винахідництва рідко висуває нові ідеї, не здатен змусити інших творчо мислити і використовувати нові підходи в роботі, не бажає експериментувати, ризикувати не матиме успіху у своїй професійній діяльності.

Організаторські якості. Ідеться про здібності менеджера «заряджати» енергією членів колективу, вміння оптимально організувати трудовий процес. Виокремлюють такі організаційні здібності: адаптаційна мобільність — схильність до творчих форм діяльності, неперервному поглибленню знань; ініціативність; нетерпимість до консервативних проявів; прагнення вчити інших, бажання якісних змін в організації та змісті власної діяльності; готовність до обґрунтованого ризику; прагнення нововведень, розширення кола своїх повноважень; самовладання, підприємливість; контактність-комунікабельність; інтерес до людей; високий рівень домагань у сфері міжособистісних відносин, здатність налаштовувати до себе людей, бачити себе збоку, вислуховувати, розуміти і переконувати людей; уміння поглянути на конфліктну ситуацію очима співрозмовника.

Стресостійкість — інтелектуальна й емоційна захищеність у проблемних ситуаціях; самовладання і тверезе мислення при прийнятті колективних рішень, здатність швидко відновлювати свої фізичні і душевні сили, критично оцінювати власну діяльність.

Уміння навчати інших. Кожен менеджер має турбуватися про підвищення компетентності тих, ким він керує. Підвищення кваліфікації — це важливий елемент ефективності управління. Ось чому менеджер повинен допомагати розвитку інших.

Уміння формувати колектив. Формування колективу — це складний процес, адже інтереси і цілі його членів різняться і є суперечливими. Відтак, залежно від рівня єдності індивідуальних цілей і настанов групи говорять про рівень соціальної зрілості колективу, від чого залежить характер і зміст управлінської діяльності менеджера.

Уміння управляти собою. Кожен менеджер має навчитися управляти собою і спілкуватися з собою як з унікальним і безцінним ресурсом.

Авторитет менеджера. Успіх в управлінській діяльності залежить не стільки від сили влади, скільки від сили особистого ав-

торитету менеджера. Авторитет — це заслужена довіра, якою користується менеджер у підлеглих, керівництва, колег. Це визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей менеджера об'єктивним вимогам. Керівник, який користується авторитетом, налаштовує до себе людей, позитивно на них впливає. До рішень авторитетного і неавторитетного менеджера підлеглі ставляться по-різному. У першому випадку вказівки сприймаються без внутрішнього опору, з готовністю і виконуються без додаткового адміністративного тиску. Розпорядження неавторитетного керівництва завжди викликають складні внутрішні переживання, а недовіра до такого менеджера обертається недовірою до його рішень.

Технічні навички. Незалежно від того, чи володіють менеджери технічним навичками для виконання певної роботи, всі вони мають володіти технічними управлінськими здібностями чи адміністративними навичками. До них відносять уміння складати розклад роботи, читати бухгалтерські звіти тощо.

Комунікативні вміння необхідні, щоб розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. Кваліфікований менеджер завжди прислуховується до реакції людей на його слова. Він знає, як дібрати оптимальні інформаційні засоби або канали комунікації.

Аналітичні навички. Менеджерам необхідна здатність мислити — бачити організацію в цілому і розуміти взаємодію між її елементами.

Аналітичні навички менеджери використовують у процесі опрацювання й аналізу інформації, встановлення взаємозв'язків, виявлення труднощів і сприятливих можливостей, формулювання висновків, прийняття рішень і складання планів.

1.4. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Успіх менеджера значною мірою залежить від його індивідуально-психологічних властивостей та урахування їх у своїй професійній діяльності. Індивідуальні особливості особистості найяскравіше проявляються в її темпераменті, характері та здібностях.

Темпераментом (від лат. *temperamentum* — належне співвідношення частин) називають динамічну характеристику психічної діяльності особистості. Залежно від сили, швидкості й урівноваженості нервових процесів розрізняють чотири типи темпераменту: холеричний, сангвінічний, меланхолічний і флегматичний.

Кожен із них по-різному впливає на управлінську діяльність менеджера. Так, для менеджера з холеричним темпераментом характерні високий рівень нервово-психічної активності та енергії дій, різкі рухи, а також сила, імпульсивність і яскрава виразність емоційних переживань. Йому властива творча уява, оперативність мислення, надмірна емоційність. Подобається керувати і розпоряджатися владою, швидко приймає рішення в нестандартних ситуаціях, здатен до ризику. Наполегливий і вимогливий, легко позбувається стереотипів і звичок. Якщо бракує адекватного виховання, у поведінці холерика можуть закріпитися нестриманість, гарячковість, нездатність до самоконтролю в емоціогенних умовах.

Менеджеру за сангвінічним типом темпераменту притаманні висока нервова психічна активність, багатство міміки та рухів, емоційність, вразливість і лабільність. Має інтерес до управлінської діяльності, надійний в екстремальних умовах, сповідує самостійність і свободу дій. Виявляє високу волюву активність і цілеспрямованість, винахідливість, гнучкість і творчість. Він здатен долати високі інтелектуальні навантаження, легко встановлює емоційні і ділові контакти з людьми, уважний до підлеглих. Уміє формувати в колективі атмосферу зацікавленості й оптимізму. Водночас переживання сангвініка неглибокі, а його рухливість за негативних виховних впливів призводить до втрати необхідної зосередженості, до поспіху, а іноді навіть поверховості.

Менеджер із меланхолічним типом темпераменту характеризується низьким рівнем нервово-психічної активності, стриманістю та приглушеністю моторики й мовлення, значною емоційною реактивністю, глибиною і стійкістю почуттів за слабого зовнішнього виявлення їх. Успішно працює у спокійній і безпечній ситуаціях, що не потребують швидких і відповідальних дій. Обережний і завбачливий у прийнятті рішень, ретельно обмірковує план роботи організації і майбутню власну діяльність. У складній ситуації ніяковіє. Схильний до песимізму, невиправданого самоаналізу, часто ображається на інших, важко пристосовується до нового колективу. Тому за недостатнього виховного впливу в меланхоліка можуть розвинутиися підвищена емоційна вразливість,

замкненість і відчуженість, схильність до тяжких внутрішніх переживань, які не відповідають об'єктивній дійсності.

Менеджер флегматичного типу характеризується такими ознаками поведінки, як низький рівень активності та невміння переключатися; йому притаманні спокій у діях, міміці, мовленні, рівність, сталість, глибина почуттів і настрою. Працездатний і сумлінний, наполегливий у досягненні цілей. Успішно виконує фізичну, одноманітну роботу, за стресових ситуацій діє спокійно, надійно, не конфліктує з підлеглими. Ігнорує критику на свою адресу, до недоліків підлеглих байдужий, не намагається їх перевиховувати. За неадекватного виховання у флегматика можуть розвинути такі негативні риси, як млявість та слабкість емоцій, схильність лише до звичних дій.

Кожен із цих типів темпераменту має певні позитивні і негативні сторони. Пристрасність, активність, енергія холерика, рухливість, енергійність, товариськість сангвініка, глибина і стійкість почуттів меланхоліка, спокій і відсутність квапливості флегматика — приклади цінних якостей особистості.

У професійній діяльності менеджерів доцільно враховувати свій тип темпераменту і конкретної особистості при виконанні спільної діяльності. У більшості людей окремі риси іншого темпераменту поєднуються з деякими рисами другого, тому людина в різних ситуаціях і різних сферах життя та діяльності може виявляти риси різних темпераментів. Визначити тип темпераменту людини можна за її поведінкою.

Однією з властивостей людини, що формується під безпосереднім впливом суспільства та взаємодії особистості з іншими людьми, є характер.

У психології поняття «характер» означає сукупність індивідуальних психічних властивостей, що виявляються в типових для цієї людини способах діяльності, у ставленні людини до навколишнього світу, природи, речей, діяльності, себе. Пізнання характеру людини дає змогу передбачити її поведінку в структурі управління, в системі відносин до людей, в роботі, у ставленні до себе.

Структура рис характеру виражається в тому, як людина ставиться:

а) до інших людей, демонструючи уважність, принциповість, прихильність, комунікативність, миролюбність, лагідність, альтруїзм, дбайливість, тактовність, коректність або протилежні риси;

б) до справ, виявляючи сумлінність, допитливість, ініціативність, рішучість, ретельність, точність, серйозність, ентузіазм, зацікавленість або протилежні риси;

в) до речей, демонструючи при цьому бережливість, заощадливість, охайність, відчуття смаку або протилежні риси;

г) до себе, виявляючи розумний егоїзм, упевненість в собі, нормальне самолюбство, почуття власної гідності чи протилежні риси.

До структури характеру людини відносять також якості особистості: волюві (рішучість, самостійність, ініціативність, наполегливість, упертість, володіння собою); емоційні (байдужість, інертність, невраїноваженість).

Важливими чинниками, що формують характер людини, є розум, воля й емоції, а також діяльність і спілкування.

Залежно від особливостей розвитку розуму менеджер може бути: з теоретичним або практичним складом розуму.

Менеджер теоретичного складу розуму спрямований у майбутнє, передбачає кінцеву мету. Його інтелект дає можливість швидко розв'язувати проблеми, що виникають в організації. Недоліками є поверхове розв'язання поточних питань, недооцінювання практики, безпринципність.

Менеджер практичного розуму зорієнтований на виконання тактичних завдань, вимагає від підлеглих сумлінності й пунктуальності. Дотримується перевірених методів управління, володіє добре розвиненим аналітичним мисленням.

Менеджер авторитарної волі має вимогливий і наполегливий характер, прагне лідерства за будь-яку ціну, одноосібно приймає рішення, стимулює роботу підлеглих адміністративними методами, погрозою штрафу, чи звільнення.

Менеджер координаційної волі є активним і заповзятливим в управлінні, прагне взаємодії, підтримує ініціативу, часто надає колективу самостійність. Недоліком такої координації може бути залежність менеджера від колективної думки.

Менеджер емоційно-діяльнісного типу в керівництво людьми вкладає багато почуттів, збуджує ентузіазм й енергію колективу. Під впливом сильних почуттів здатен припускатися невиважених рішень.

Менеджер емоційно-художнього типу відрізняється добре розвиненими уявою і фантазією. Багато часу приділяє оформленню приміщень та художній рекламі. Тонко відчуває переживання і настрої підлеглих. Недоліком такого менеджера може бути втрата контролю за якістю роботи колективу через прихильність до краси.

Форми прояву характеру різноманітні. Джерелом відомостей про характер людини є її зовнішній вигляд. Ми зчитуємо певну інформацію з виразу обличчя й очей, з ходи, постави, того, як

людина сидить, пише, як і що робить. Мовне спілкування також дає можливість значною мірою пізнати характер людини.

Здібності визначають успішність виконання діяльності або кількох діяльностей, зумовлюють легкість і швидкість навчання новим способам і прийомам діяльності.

Рівень розвитку здібностей залежить від: 1) природних задатків людини, якості природних нервових механізмів елементарної психічної діяльності; 2) більшої чи меншої «тренованості» самих мозкових структур, залучених у здійснення пізнавальних і психо-моторних процесів; 3) якостей знань і умінь, від міри об'єднання їх у єдине ціле.

Здібності поділяють на загальні та спеціальні. Загальні здібності — це сприятливі можливості розвитку особливостей психіки людини, які мають прояв у всіх видах діяльності (винахідливість, кмітливість). Спеціальні здібності — це можливості до розвитку окремих психічних процесів і якостей людини для виконання певного виду діяльності (музичні, художні, математичні). Високий рівень розвитку або спеціальних здібностей характеризуються як загальна або спеціальна обдарованість.

До провідних здібностей менеджера можна віднести такі:

1. Творчі (креативні) здібності. Ця здатність дає змогу менеджерів спираючись на свою інтуїцію, передбачати, генерувати нові ідеї, оперативно розв'язувати проблемні ситуації, створювати продукт, що відрізняється новизною, оригінальністю, унікальністю.

2. Організаторські здібності. Вони необхідні для забезпечення чіткого ритму роботи працівників, а також організації власної діяльності, розуміння специфіки управлінської праці та пошуку ефективних методів організації та контролю.

3. Здібність приймати управлінське рішення дає менеджерів змогу самостійно приймати відповідальні рішення і неухильно реалізовувати їх у практичній діяльності.

4. Педагогічні здібності як сукупність психічних особливостей менеджера необхідні йому для успішного навчання і виховання підлеглих.

5. Комунікативні здібності дають можливість менеджеру легко встановлювати контакти з людьми і взаємодіяти з ними, об'єднати колектив; викликати задоволення від спілкування, дотримуватись вимог ділового етикету, виявляти ввічливість і коректність.

Успішність виконання будь-якої діяльності залежить не від однієї, а від поєднання різних здібностей.

1.5. СЕЛФБРЕНДІНГ ЯК ОСНОВА УСПІШНОСТІ, УМОВИ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ

*«Не переживай, що ніхто не знає про тебе,
прагни стати тим, про кого мають знати».*
Конфуцій

*Ми всі є президентами наших власних
компаній під назвою «Я».*
Т. Пітерс

Прагнення успіху у професійній діяльності притамане більшості людей. Одним зі шляхів до успіху в бізнесі, у професійній діяльності може бути селфбрендінг як технологія створення персонального бренда, який дає змогу людині бути помітною та більш конкурентоспроможною за умов змін. Поняття бренд, як правило, вживають щодо товарів та послуг, однак брендом може бути і людина, яка в сучасному суспільстві також є своєрідним товаром, що має цінність і вартість.

Персональний бренд — це динамічний, узагальнений образ конкретної особистості, який вибудовується у свідомості інших людей як результат її сприйняття у різних ситуаціях, і який генерує додаткову цінність цієї особистості та створює для неї додаткові переваги.

Бути брендом — це необхідність всіх, хто прагне успіху в бізнесі та кар'єрі. Факт, що відомі бренди виграють на ринку порівняно з маловідомими брендами, — беззаперечний. Особистість-бренд має суттєві відмінності від пересічних особистостей, які знаходяться поруч. Її особливістю є вміння всебічно виявляти свою індивідуальність, бути не такою, як всі, причому саме це викликає до неї повагу. Людина-бренд знає собі ціну і впевнена, що володіє такими вміннями, які притаманні лише їй одній. Відмінності людини-бренда та людини-виконавця представлено в таблиці.

Людина-бренд	Людина-виконавець
Усі проекти, над якими працюють особливі. Навіть якщо на початку вони такими не є, я роблю їх такими	Виконую те, що сказано
Хочу досягти досконалості у своїй професійній сфері	До кожного завдання відношусь відповідально

Закінчення табл.

Людина-бренд	Людина-виконавець
Займаюсь цим проектом, оскільки можу підвищити свою компетентність, встановити корисні контакти або просто тому, що нічого подібного ніколи не робив	Зайнятись цим проектом мені доручив начальник
Часто під час обіду зустрічаюся з цікавими людьми	Обід — це мій особистий час
Берусь навіть за незначні справи, якщо розумію, що можу з них зробити цікавий проект	І не подумаю братись за додаткові навантаження
Вкладаю себе у свої проекти, бо мої проекти — це я	Просто виконую свою справу
Мої думки іноді дратують людей	Я не висовуюсь
Робочий день для мене — це задоволення	Робочий день — це просто робочий день, нічого особливого
Зміни відбуваються надто повільно	Мені нікуди поспішати
Я — людина-дія	Я — людина-інструкція
Краще вибачатися, ніж просити дозволу	Краще нікуди не влізати

Персональний бренд дає змогу особистості виділитися з натовпу конкурентів і мати відносну стабільність у мінливому світі, бути «на плаву» за умов економічних спадів і змін.

Найсуттєвішою проблемою у створенні та просуванні персонального бренда найчастіше є психологічний бар'єр людини, що проявляється у невмінні чи в боязні подавати себе як унікальну та сильну особистість-бренд.

Створення персонального бренду — це тривалий процес, у перебігу людина має пізнати й усвідомити свої сильні якості та особливості, визначити свої переваги і пред'явити себе ринку з урахуванням власної унікальності. Персональний бренд утворюється із сукупності окремих аспектів, основними з яких є ім'я, іміджеві елементи (одяг, зачіска, манери поведінки, ділові аксесуари, візитка тощо), індивідуально-психологічні особливості (риси характеру, темперамент), слоган (життєве кредо, девіз), особистісні цінності, особистісна філософія тощо. Голос та особливості мовлення також є складовою персонального бренду.

З огляду на правила побудови бренду можна визначити конкретну послідовність дій, необхідну для його створення і підтримки, що і являє собою стратегія селфбрендінга (self-branding).

1. Визначення власних переваг. Усвідомлення своєї неповторності й уміння подати свої сильні сторони та професіоналізм є одним з основних завдань сучасної людини — так стверджують фахівці з селфбрендінгу. Знайти свою індивідуальність і зрозуміти, чим ви кращі за інших — це перший крок на шляху створення персонального бренда. Розпочинати можна із зовнішньої атрибутики — манери вдягатися і манери триматися, вміння презентувати себе. Створюючи свій бренд, необхідно визначити свої слабкі та сильні сторони, а самому собі дати відповіді на запитання: якими особистими якостями ви володієте; що у вас виходить найкраще; що ви вмієте робити краще за інших; які спеціальні знання у вас є; в чому ви унікальні; яке ваше призначення на цій планеті (життєва місія).

2. Вивчення конкурентів. Необхідно зібрати якнайбільше інформації про конкурентів, зокрема: що саме вони роблять і як вони це роблять; які використовують заяви; чи роблять вони щось таке, що відрізняє їх від інших. Прислів'я «Ворога треба знати в обличчя!» якнайкраще відображає завдання цього етапу розроблення бренда.

3. Диференціювання. Порівняння власних переваг і сил з ресурсами конкурентів. На цьому етапі необхідно усвідомити, чим ви відрізняєтеся від них. Тільки після того, як будуть визначені сильні сторони, можна йти далі та почати порівнювати свої переваги з перевагами конкурентів. Можливо, ви маєте певні знання (наприклад, іноземна мова) або ви наполегливі та енергійні можливо, ви чудовий оратор або здатні до кропіткої, рутинної роботи. Виявлення основних відмінностей від своїх конкурентів мовою брендінга називається «диференціювання».

4. Вивчення ринкової ніші. Наступним кроком є визначення своєї ринкової ніші. Необхідно визначитися, хто є вашими потенційними покупцями, роботодавцями чи партнерами по бізнесу; якої вони вікової групи; які в них потреби, соціальний статус, фінансове становище. Необхідно скласти максимально точний та детальний портрет потенційного клієнта, якому видалі надаватиме персональний бренд.

5. Позиціонування. Буквально під «позиціонуванням» розуміють лідерську позицію в обраній ринковій ніші як постачальника чи власника чогось унікального і (або) необхідного. Персональний бренд, символізуючи репутацію власника, передбачає його відповідальність за якість послуг або товари. Для позиціонування персонального бренда можна використовувати різноманітні матеріали, які доносяться до потенційних клієнтів. Це мо-

жуть бути візитні картки, буклети, сайт в Інтернеті тощо. Основні послання персонального бренда слід ретельно продумати «головою», але пред'являти ринку від «серця». Позиціонування точно відокремлює суб'єкта діяльності від конкурентів. У разі селфбрендінга варто розробити унікальну заяву, яку пропонуватимуть споживачам. Ця заява має стисло і лаконічно відображати вашу унікальність.

Персональний бренд, як і будь-який інший бренд, потребує інтенсивного маркетингу. Наприклад, великі корпорації щорічно витрачають на розкручування своїх брендів мільйони доларів. Утім, можна використовувати прийоми ефективного, але маловитратного маркетингу.

6. Послідовне дотримання обраної стратегії. Людина, яка створює персональний бренд, стає певним чином залежною від нього. Термін життя «непослідовних» брендів недовгий. Стабільна перевага й довгострокова популярність вимагають чіткого, в повному обсязі проходження стратегії розбудови бренда. Важливо постійно вдосконалювати свої знання й уміння, популяризувати свої досягнення і, головне, мати завзятість і працьовитість, тоді бренд існуватиме і працюватиме тривалий час.

7. Обґрунтування системи цінностей. Людина, яка прагне бути брендом, має створити коло свого професійного спілкування, референтну групу. Для цього потрібно подавати свою систему цінностей. Невміння подавати свої цінності не означає, що цих цінностей немає. Однак для успішної презентації «бренда Я» необхідно чітко прописати власну систему цінностей: від «що я люблю, ціную» до «що для мене неприйнятно». Буквально від улюбленої книги до віри. Важливо, щоби цей список не скидався на стандартні місії на кшталт: «За все добре — проти всього поганого».

Реальні якості потрібно представляти опукло, ретельно стежити, щоби вони не суперечили одна одній. Можна говорити «жадібний», а можна — «ощадливий», можна — «настирний», а можна — «наполегливий». Усвідомлення особистісних цінностей — важливий крок на шляху створення персонального бренда.

8. Міфологізація — етап, який полягає у створенні про себе цілісного епосу (історій, байок, анекдотів), що буде транслюватися людям. «Створюйте про себе міфи. Боги розпочинали саме так» — радив поляк С.Є. Лець. Можна використовувати літературні засоби: як гіперболу, метафору тощо, однак не слід брехати. Усі «а пам'ятаєте, як одного разу Вася...» працюватимуть на ваше ім'я. Створіть особисту історію, в якій продемонструйте свої провідні цінності і принципи.

Правильний і потужний хід створення брендового імені — це робити таке, що викликає потік інтересу. Професіонал, який бажає зробити собі ім'я, має створити новий контекст, новий потік комунікацій, охопити нове оточення новим продуктом.

9. Визначення масштабу бренда. Бренди бувають загальносвіттові, в межах країни, міста, мікрорайону чи організації. Перш ніж почати будувати персональний бренд, дайте відповідь на запитання: бренд якого масштабу є для вас достатнім. Якщо ви прагнете стати брендовим ім'ям у рамках своєї компанії, робити це треба за тими самими правилами — виявляти активність, підтримувати комунікації, бути експертом, створювати про себе легенди, демонструвати людям свою «корисність» і власну систему цінностей.

Створення персонального бренда — це невинний процес самопізнання, в перебігу якого виявляються сильні якості, навички, властивості, котрі слід подавати з урахуванням їхньої унікальності.

ПРАКТИЧНІ ТРЕНІНГОВІ ЗАВДАННЯ

1.1. Вправа на активізацію творчої уяви

Мета: активізувати мотивацію учасників до успіху.

Перебіг виконання. Упродовж двох хвилин зі слів **конкуренція, психологія, успіх** записати якомога більше речень, причому кожне речення повинно містити всі три слова.

1.2. Вправа «Вітаю, я радий познайомитися»

Мета: познайомити учасників тренінгу один з одним.

Перебіг виконання. Кожен учасник групи робить собі візитівку (вказує на картці своє ім'я, яким користуватиметься упродовж тренінгу). Потім упродовж 10 хвилин кожен вітає інших учасників групи, починаючи словами: «Вітаю (назвати своє ім'я), я радий з вами познайомитися...»

1.3. Вправа «Знайомство»

Мета: познайомити учасників тренінгу один з одним.

Перебіг виконання. Почергово кожен слухач називає своє ім'я, а також одне зі своїх реальних захоплень, і одне бажане захоплення, яке б хотілося мати, але поки що воно з певних причин не здійснилося.

1.4. Вправа «Я хороший»

Мета: презентувати себе учасникам тренінгу.

Перебіг виконання. За допомогою 5 прикметників дати собі позитивну характеристику.

Запитання для обговорення: Чи легко себе хвалити? Яким було ваше самопочуття? Чи потрібно себе хвалити?

1.5. Вправа «Спаринг»

Мета: познайомити учасників тренінгу один з одним.

Перебіг виконання. Учасники розбиваються на пари і обмінюються інформацією про себе. Потім кожен по черзі розповідає про свого спаринг-партнера.

1.6. Завдання «Протокол очікувань і перспектив»

Мета: виявити очікування учасників тренінгу.

Перебіг виконання. Слухачі отримують картки із бланком відповідей на запитання і впродовж кількох хвилин заповнюють бланк:

I. Я буду задоволений, якщо внаслідок цього тренінгу... (дати 3—5 варіантів відповідей).

II. Мені буде приємно бути присутнім на занятті, якщо учасники тренінгу... (дати 3—5 варіантів відповідей)

Запитання для обговорення: «Як ви вважаєте, наскільки це реально?», «Чи є в групі хтось, хто хотів би того самого?»

1.7. Вправа «Створення пари»

Мета: закріпити контакти між учасниками групи.

Перебіг виконання. Слухачі об'єднуються в пари без слів і жестів, за допомогою лише погляду. Перед початком вправи всі учасники опускають очі. На рахунок тренера «один» піднімають очі і дивляться один на одного. На рахунок «два» об'єднуються в пари. Пари мають взятися за руки. Розминка повторюється тричі з настановою знаходити кожного разу нову пару.

1.8. Завдання «Роль менеджера»

Мета: актуалізувати знання про професійні завдання менеджера.

Перебіг виконання. Міні-групи упродовж 10 хвилин визначають завдання, які вирішують менеджери в процесі своєї професійної діяльності, та складають перелік умінь, які їм потрібні для їх реалізації.

1.9. Завдання «Психологічний портрет сучасного менеджера»

Мета: актуалізувати знання про індивідуально-психологічні особливості менеджера.

Перебіг виконання. Міні-групи впродовж 5—7 хвилин складають психологічний портрет сучасного менеджера. Після виконання завдання кожна група презентує свою розробку.

Запитання для обговорення. Які якості особистості менеджера група вважає найважливішими? Чому? Що спільного і відмінного у варіантах портретів сучасного менеджера, розроблених різними групами?

1.10. Вправа «Створення власного афоризму»

Мета: актуалізувати власне ставлення до поняття «успіх».

Перебіг виконання. Використайте початок мудрих висловлювань про причини досягнення успіху, щоб придумати власний «крилатий вислів». Створіть свою метафору, закінчивши фрази:

- а) «Перемагає той, хто не хоче...»
- б) «У житті кожної людини трапляються моменти, коли з нещастя...»
- в) «Ми досягаємо вершин найчастіше...»
- г) «Мій секрет успіху в тому, що...»
- д) «Тільки про того можна сказати, що він досягнув успіху, хто...»
- е) «Якщо успіху досягти важко, треба...»
- ж) «Успіх супроводжує того, хто...»
- з) «Якщо хочете мати успіх...»

1.11. Вправа «Порівняння»

Мета: актуалізувати власне ставлення до поняття «успішна особистість».

Перебіг виконання. За допомогою 5—7 прикметників схарактеризувати успішну і неуспішну особистість.

1.12. Вправа «Успішний менеджер»

Мета: актуалізувати власне ставлення до поняття «успішний менеджер».

Перебіг виконання. Кожен учасник групи називає іменник-характеристику успішного менеджера. Іменники не мають повторюватися.

1.13. Завдання «Формула успіху сучасного менеджера»

Мета: актуалізувати власне ставлення до поняття «успіх».

Перебіг виконання. Упродовж 7 хвилин учасники міні-груп розробляють формулу успішного менеджера і по черзі презентують її членам групи.

Запитання для обговорення: Яка формула успіху є найцікавішою, найоригінальнішою? Чим формули різняться і чому? Наскільки реально їх можна застосовувати в житті?

1.14. Завдання «Кроки до здійснення власних цілей»

Мета: визначити особливості цілей успішних менеджерів.

Перебіг виконання. Упродовж 10—15 хвилин кожен слухач має спланувати досягнення власних цілей та розробити рекомендації, які стануть для нього джерелом сили і натхнення в процесі реалізації цілей.

Запитання для обговорення. Які труднощі виникли під час виконання цього завдання? Якими власними рекомендаціями можете поділитися з іншими членами групи?

1.15. Вправа «Афоризми та прислів'я»

Мета: мотивувати учасників до роботи з цільовим компонентом діяльності менеджерів.

Перебіг виконання. Наведіть приклади прислів'їв, крилатих висловів, у яких зустрічаються такі поняття, як цілі, мета, планування. Наприклад: «Без ясного усвідомлення своїх цілей людина ризикує перетворити своє життя на безглузде існування» (Г. Огарьов).

1.16. Вправа «Аналіз цілей»

Мета: проаналізувати цільовий компонент прагнень менеджера.

Перебіг виконання. Поділіть аркуш на 3 стовпчики:

«Це я хочу мати»	«Таким я хочу бути»	«Це я хочу робити»

Заповніть їх, ретельно обмірковуючи свої відповіді.

1.17. Вправа «Мої цілі на шляху до успіху»

Мета: проаналізувати цілі менеджера.

Перебіг виконання. Визначити короткострокові (3 місяці); середньострокові (2—3 роки); довготермінові (5—10 років) цілі на шляху до успіху, вказуючи термін їх досягнення та нагороду за майбутній успіх (реалізація цілей).

1.18. Завдання «Тип темпераменту особистості»

Мета: визначити власний тип темпераменту та скласти рекомендації для оптимізації професійної діяльності та взаємодії.

Перебіг виконання. За допомогою опитувальника «Тип темпераменту особистості» визначте свій тип темпераменту, потім складіть рекомендації для оптимальної поведінки зі співробітниками різного типу темпераменту (див. Додаток 1.1). Кількість рекомендацій для кожного типу — до 7.

Запитання для обговорення: Які труднощі виникали під час виконання цього завдання? На які ознаки темпераменту ви орієнтувалися, виконуючи завдання?

1.19. Завдання «Який темперамент у менеджера»

Мета: актуалізувати та закріпити знання про темперамент.

Перебіг виконання. 1) Складіть характеристику менеджера із типом темпераменту, який задав тренер.

2) Після виконання завдання учасник із кожної підгрупи зачитує характеристику, а інші визначають тип темпераменту.

1.20. Вправа на коректування проявів темпераменту.

Мета: актуалізувати та застосувати знання про темперамент особистості.

Перебіг виконання. Слухачі розбиваються на пари і впродовж кількох хвилин спілкуються, поводячи себе як людина з протилежним типом темпераменту (сангвінік-меланхолік, холерик-флегматик).

Запитання для обговорення: Які відчуття виникали при виконанні цієї вправи? Якою була динаміка змін власної поведінки? Яких висновків можна дійти про оптимальну взаємодію з особою, яка має інший тип темпераменту?

1.21. Тест «Психогеоетрична типологія»

Мета: визначити індивідуально-психологічні особливості (Див. Додаток 1.2).

1.22. Вправа «Проективний малюнок»

Мета: актуалізувати знання про себе на підставі самоаналізу.

Перебіг виконання. За допомогою 5 прикметників схарактеризувати себе з трьох точок зору:

А) «Я такий, як є».

Б) «Я такий, яким хотів би бути».

В) «Я не такий, як усі».

Запитання для обговорення: Чи можна за допомогою цієї вправи отримати інформацію про риси характеру слухача?

1.23. Вправа «Складові персонального бренда»

Мета: проаналізувати важливість складових персонального бренда.

Техніка виконання. В теоретичному матеріалі до теми було згадано, що складовими персонального бренда є такі елементи: 1) ім'я (ПІБ) чи псевдонім, 2) слоган (девіз), 3) філософія чи моральні цінності, 4) іміджеві атрибути, 5) індивідуально-психологічні особливості, 6) професіоналізм.

Намалюйте коло та визначте кількісно у вигляді секторів частку у відсотках кожної складової персонального бренда.

1.24. Вправа «Мої сильні та слабкі сторони»

Мета: усвідомити й оцінити свої сильні та слабкі сторони.

Техніка виконання. Візьміть аркуш. Розділіть вертикальною лінією його на два стовпчики. В один записуйте, з вашої точки зору, сильні сторони, в інший — слабкі. Записуйте все, що спадає вам на думку. Після того як ви все записали, проаналізуйте, чому ця якість, уміння чи знання є вашою сильною чи слабкою стороною. Яких сторін більше — сильних чи слабких? Що можна зробити, щоб список сильних сторін збільшився?

1.25. Вправа «Моє ім'я»

Мета: усвідомити важливість імені як складової персонального бренда.

Техніка виконання. Поговоримо про ваше ім'я. Дайте відповіді на запитання:

1) Як вас зазвичай називають різні люди? Як вам найбільше подобається?

2) Чи знаєте ви, що означає ваше ім'я?

3) Хто обрав вам ім'я?

4) Чи хотіли б ви, щоб вас звали інакше?

5) Хто з відомих тезок вам подобається?

6) Чи знаєте ви, як вас називають поза очі?

7) Чи траплялися якісь дивні випадки, пов'язані з вашим ім'ям?

Психологічний сенс вправи. Ваше ім'я та прізвище актуалізують ваш персональний бренд, коли вас немає фізично. Ім'я в такому разі узагальнює ваші чесноти, переваги, репутацію. Пам'ятайте прислів'я «Бережи одяг новим, а ім'я змолоду».

1.26. Вправа «Дизайнер»

Мета: сформулювати девіз (слоган) персонального бренду.

Техніка виконання. Створіть (у вашій уяві) для себе спортивну футболку, на якій напишіть девіз, який би відображав ваше життєве кредо, головний життєвий принцип. Оберіть їй колір, який би відповідав вашому настрою чи характеру.

Презентація «творчих розробок» відбувається в аудиторії по чергово.

Психологічний сенс вправи. Обраний девіз для футболки може слугувати вам як слоган для персонального бренду чи початком для його пошуку. За кольором футболки можна визначити ваші домінуючі, емоційно забарвлені характеристики: **червоний** — активність, захопленість; **помаранчевий** — радість, оптимізм; **жовтий** — спокій, упевненість; **зелений** — урівноваженість; **синій** — стриманість; **фіолетовий** — неврівноваженість, імпульсивність; **чорний** — незадоволеність, пригніченість; **білий** — невідзначеність; **рожевий** — безпосередність.

1.27. Тест «Мій імідж»

Мета: оцінити рівень сформованості іміджу як складової персонального бренду (див. Додаток 1.3).

1.28. Вправа «Архетипи особистості»

Мета: визначити домінуючі архетипи особистості як складові персонального бренду (див. Додаток 1.4).

1.29. Вправа «Моя легенда»

Мета: розробити міф, легенду про себе для просування та посилення персонального бренду.

Міф — це не просто казка, а заклик до дії. У кожному міфі є історія про героя. У міфах вирізняють багато героїв, зокрема:

- 1) Герой-лідер, якому його особливості дано згори.
- 2) Герой, який долає будь-які перешкоди.
- 3) Герой як особлива людина (наприклад, має особливе хобі).
- 4) Герой-інтелектуал.
- 5) Герой з вольовим характером.
- 6) Герой «виходець з народу», хлопець із сусіднього подвір'я.
- 7) Герой поруч, він такий, як і ми, кожен може стати героєм.
- 8) Герой, сильний фізично.
- 9) Герой-лідер.
- 10) Герой, що бореться зі стихіями.
- 11) Герой-самодержець.
- 12) Герой-творець.

Спираючись на факти своєї біографії, передусім трудової (навчальної) діяльності, особистого життя, створіть міф, у якому ви презентуєте себе в ролі героя, що, на вашу думку, відповідає саме вам. Наприклад, один і той самий факт біографії може слугувати різним героям. Герой-інтелектуал — я завжди був найрозумніший, перемагав на предметних олімпіадах, закінчив школу із золотою медаллю. Герой, який долає перешкоди — моїм успіхам у навчанні завжди всі заздрили, ставали на перешкоді, прискіпливо ставилися до моїх відповідей. Та попри все я закінчив школу із золотою медаллю. Герой-лідер — я завжди був першим в усьому. Так, закінчив школу найкраще у класі — із золотою медаллю, а університет — з дипломом із відзнакою.

1.30. Вправа «Мої цінності»

Мета : сформулювати особистісні цінності

Техніка виконання. (див. Додаток 1.5).

1.31. Завдання «Важливі думки»

Мета: рефлексувати результати участі в тренінгу.

Перебіг виконання. Упродовж трьох хвилин запишіть ті думки, які на тренінговому занятті здалися вам важливими, і поясніть чому.

1.32. Вправа «Лист-гармошка»

Мета : рефлексувати результати участі в тренінгу.

Перебіг виконання. Слухачі об'єднуються в групи (3—5 осіб). Кожен з групи записує на аркушу якими досягненнями після заняття він бажає похвалитися перед своїм керівником. Потім аркушу згинає так, щоб не було видно запису, і передає його наступному слухачеві. Після цього кожна група розгортає «гармошку» і вивішує на дошці для ознайомлення.

1.34. Вправа «Почуття»

Мета: рефлексувати емоційний стан як результат участі в тренінгу.

Необхідні матеріали: кольорові смужки паперу.

Перебіг виконання. Кожен учасник бере зі столу смужку того кольору, який більшою мірою відповідає його настрою, і пише на ньому почуття, яке пережив на занятті. У процесі обговорення звертають увагу на настрої і почуття, які переважають на даний момент.

1.35. Вправа «Комплімент»

Мета: рефлексувати власну участь та групову динаміку як результат тренінгової роботи.

Перебіг виконання. Визначити кращу групу, кращого лідера команди, кращого учасника тренінгу, найбільш кмітливого, компетентного, толерантного тощо, і підготувати для них компліменти.

1.36. Вправа на отримання зворотного зв'язку

Мета: надати зворотний зв'язок про участь у тренінгу.

Перебіг виконання. Поділіться своїми враженнями щодо тренінгу в цілому і дайте відповіді на запитання: «Якою мірою ви задоволені заняттям?», «Що в роботі тренінгу вам сподобалося, а що ні?», «Які ваші почуття в даний момент?»

ІНДИВІДУАЛЬНА САМОСТІЙНА РОБОТА

1.37. Завдання «Рефлексія окремих аспектів власного буття»

Перебіг виконання. Виконайте завдання на пізнання себе через відповіді на такі запитання:

1.1. Мій світогляд (моє ставлення)

Гроші:

Успіх:

Кохання:

Невдача:

Етика:

Влада:

Шлюб:

Професія:

Час:

1.2. Що я не зміг зробити із запланованого? (вказати причину)

1.

2.

3.

1.3. Мої переваги

Як я їх використовую?

1. ...
2. ...
3. ...
- 1.4. Мої недоліки Як я їх використовую?

1. ...
2. ...
3. ...

1.38. Тест «Чи готовий я до саморозвитку?»

Мета: визначити рівень готовності до особистісних змін та саморозвитку.

Перебіг виконання. — Приготуйте аркуш відповідей з нумерацією від 1 до 14. Висловте свою згоду чи незгоду із запропонованими твердженнями. Якщо ваша відповідь «так», поставте знак «+», якщо «ні» — знак «-».

Текст опитувальника

1. У мене часто з'являється бажання більше довідатися про себе.
2. Я вважаю, що мені немає необхідності в чомусь змінюватися.
3. Я впевнений у своїх силах.
4. Я вірю, що все задумане мною здійсниться.
5. У мене немає бажання віднаходити свої плюси і мінуси.
6. У моїх планах я частіше сподіваюся на удачу, ніж на себе.
7. Я хочу знати, як краще й ефективніше працювати.
8. Я вмю змусити і змінити себе, коли це необхідно.
9. Мої невдачі багато в чому пов'язані з невмінням це робити.
10. Я цікавлюся думкою інших про мої якості та можливості.
11. Мені важко самостійно домогтися задуманого і виховати себе.
12. У будь-якій справі я не боюся помилок і невдач.
13. Мої якості й уміння відповідають вимогам моєї професії.
14. Обставини сильніші за мене, навіть якщо я дуже хочу щось зробити.

2) За поданими ключами визначте основні показники вашої готовності до саморозвитку, знайшовши суму балів за відповіді, які збіглися з ключами.

Ключі до тесту

Загальна готовність до саморозвитку	«+» 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12 «-» 2, 5, 6, 11, 13, 14
Параметр « хочу знати себе»	«+» 1, 7, 9, 10 «-» 2, 5, 13
Параметр « можу самовдосконалюватися»	«+» 3, 4, 8, 12 «-» 6, 11, 14

Отримані бали за параметрами «хочу знати себе» та «можу самовдосконалюватися» перенесіть на координатну площину.

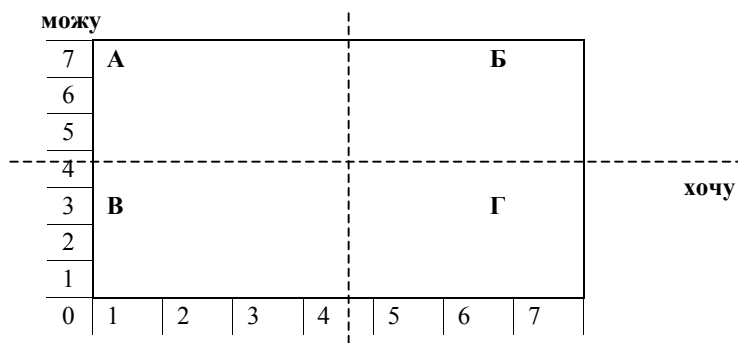
Залежно від величин отриманих результатів можливе потрапляння ваших результатів у квадрати А, Б, В, Г.

А — «можу самовдосконалюватися», але «не хочу знати себе».

Б — «хочу знати себе» і «можу змінитися».

В — «не хочу знати себе» і «не хочу змінюватися».

Г — «хочу знати себе», але «не можу себе змінити».



Характеристика можливих сполучень:

Квадрат Б. Найсприятливіше сполучення для подальшого особистісного розвитку. Прагнення ще глибше пізнавати себе поєднується з потребою у справжньому самовдосконаленні.

Квадрат Г. Таке сполучення означає, що Ви бажаєте знати більше про себе, але не володієте навичками самовдосконалення. Труднощі у самовихованні не мають викликати у Вас реакцію «Раз не виходить, той не робитиму». Подивіться уважно на твердження тесту, що не збіглися у відповідях з «ключем». Аналіз покаже Вам, де і над чим потрібно буде попрацювати. У самовдосконаленні, якщо Ви зважилися на це, варто пам'ятати слова Сенеки: «Про свої здібності людина може довідатися, тільки спробувавши докласти їх».

Квадрат А. Ви маєте більше можливості до саморозвитку, ніж бажання зрозуміти себе. У цьому разі необхідно починати із себе. Професіоналізм досягається насамперед через перебудову свого індивідуального стилю діяльності. А це, як Ви розумієте, без самопізнання просто неможливе.

Квадрат В. Якщо обидві величини менші за 4 бали, Ваш аналіз має бути спрямований на ті твердження, що не збіглися з

«ключем». Адже саме там можна виявити причини Вашого небажання працювати над собою.

1.39. Завдання «Визначення власних конкурентних переваг»

Перебіг виконання. Обґрунтуйте та запишіть свої думки щодо таких пунктів:

- 1) вкажіть 5—7 позитивних рис вашого характеру;
- 2) як ви можете використати свої переваги у професійній діяльності?
- 3) вкажіть 5—7 негативних рис свого характеру;
- 4) ваші можливі заходи щодо зменшення впливу негативних рис характеру на бізнес-діяльність та особисте життя.

РЕЗЮМЕ

Ефективне управління змінами — одне з найскладніших, але й престижних завдань для керівників. До менеджера передусім висувають вимоги високого професіоналізму і компетентності. У ньому мають поєднуватися якості висококваліфікованого фахівця, який володіє психологічними і економічними знаннями, та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції.

Безперечно, у кожній фірми, компанії або підприємства свої вимоги до компетенцій фахівця. Компетенції різняться також залежно від рівня посади і сфери діяльності. Водночас є певні якості особистості фахівця, які нині є найбільш значущими для роботодавців, зокрема: ініціативність (поціновується самостійність дій, а не пасивне очікування можливостей); ділова поінформованість (здатність бачити і використовувати сприятливі можливості для роботи); вміння працювати в команді (найцінніша компетенція в сучасному бізнесі); орієнтація на результат (уміння правильно ставити і досягати цілей); комунікації (здатність передавати інформацію ясно і послідовно в усній та письмовій формі); стресостійкість і гнучкість (здатність стабільно працювати за умов баку часу, впевнена поведінка у стресових ситуаціях).

Модуль «Формула успіху конкурентоспроможного менеджера» сприяє усвідомленню того, що менеджер має володіти мистецтвом управління з огляду на свої особистісні якості, талант, досвід, навички і судження. Якості менеджера, помножені на наукові знання, дають можливість досягти ефективних результатів в управлінській практиці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю.Н. Емельянов. — Л., 1985.
2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. — 3-е изд. — Минск: Новое знание, 2000. — 336 с.
3. Ксенчук Е. В. Технология успеха / Е. В. Ксенчук, М. К. Киянова. — М., 1993.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
5. Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг / Г. Марасанов. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: Когито-Центр, 2001. — 251 с.
6. Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента [Текст] / Я.В. Подоляк. — Х.: Алмакс, 2004. — 292 с.
7. Романенко Н. Быть брендом, или как выделиться из толпы [Электронный ресурс] / Наталья Романенко // Режим доступа: <http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2009/12/23/to-be-a-brend.aspx> — Заголовок с экрана.
8. Чистякова Е. Зачем нужен персональный бренд? [Электронный ресурс] / Елена Чистякова // Режим доступа: <http://bizentropy.biz/articles/64-zachem-mne-nuzhen-personalnyj-brend.html> — Заголовок с экрана.

ДОДАТКИ І

Додаток 1.1

Завдання «Тип темпераменту особистості»

Мета: визначити свій тип темпераменту.

Перебіг виконання. Із поданих варіантів відповідей на запитання оберіть ту відповідь, яка найточніше характеризує саме вас, та запишіть її індекс А, Б, В чи Г.

1. Як ви поведетеся в ситуації, коли необхідно швидко діяти?

А) Легко включаєтеся в роботу;

Б) Активно дієте;

В) Дієте спокійно без зайвих слів;

Г) Дієте боязко, невпевнено.

2. Як ви реагуєте на зауваження керівника чи колег?

А) Говорите, що більше так робити не будете, але за деякий час робите так само;

Б) Не слухаєте і чините по-своєму, бурхливо реагуєте на зауваження;

В) Вислуховуєте мовчки;

Г) Мовчите, ображаєтеся, хвилюєтеся.

3. Як ви розмовляєте з іншими особами в значущих для тебе ситуаціях?

А) Швидко, із жаргоном, але прислуховуєтеся до інших;

Б) Швидко, із запалом, не слухаєте інших;

В) Повільно, спокійно, але впевнено;

Г) З невпевненістю, хвилюванням.

4. Як ви себе поведете у незвичайній ситуації (в кабінеті лікаря, директора)?

А) Легко орієнтуєтесь, виявляєте активність;

Б) Активні, виявляєте підвищену збудженість;

В) Спокійно, роздивляється навкруги;

Г) Несміливі, збентежені.

Ключ до методики

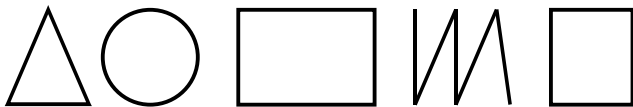
Якщо переважають відповіді «А» — у вас домінує сангвінічний тип, якщо «Б» — домінує холеричний тип, якщо «В» — флегматичний, якщо «Г» — меланхолічний.

Додаток 1.2

Тест «Психогеоетрична типологія»

Мета: визначити індивідуально-психологічні особливості.

Перебіг виконання. З наведених геометричних фігур оберіть ту, яка вам найбільш до вподоби і про яку ви можете сказати, що вона чимось схожа на вас. Поставте її на перше місце і складіть власну послідовність фігур.



За фігурою, яка поставлена на перше місце, визначте домінуючі особливості своєї особистості та поведінки.

Коло — відмінний комунікатор, добре розвинена потреба у спілкуванні, доброзичливість, довірливість, інтуїція, турбота про людей, нерішучість, сентиментальність, емоційна чутливість, щедрість, навіюваність, здатність переконувати.

Вроджений психолог і педагог, керівник-демократ.

Квадрат — акуратність, аналітичність мислення, бережливість, консерватизм, наполегливість, обережність, практичність, організованість, пунктуальність, професійна ерудиція, терпеливість, працелюбство, скупість, впертість.

Хороші адміністратори, виконавці.

Трикутник — висока працездатність, імпульсивність, лідер, кар'єрист, ризикованість, енергійність, прагматизм, сміливість, рішучість, впевненість, прагнення влади, егоїзм, самовпевненість, не визнає помилок, комунікабельність, сила почуттів.

Добрі менеджери.

Прямокутник — збудженість, навіюваність, довірливість, допитливість, наївність, непередбачуваність, невпевненість у собі, незадоволеність собою, комунікабельність, енергійність, сміливість, низька самооцінка, непослідовність, позитивна настанова на нове.

Зигзаг — креативність, генератор нових ідей, естет, захопленість, розвинена інтуїція, душа компанії, імпульсивність, мрійливість, непрактичність, конфліктність, невитриманість, мінливість настрою, ентузіазм, безалаберність у фінансах, індивідуалізм, несумісність із квадратом.

Додаток 1.3

Завдання-тест «Мій імідж»

Мета: оцінити рівень сформованості іміджу як складової персонального бренда.

Техніка виконання. Приготуйте аркуш відповідей із нумерацією від 1 до 10. Із запропонованих трьох варіантів відповідей до твердження оберіть один, який, з вашої точки зору, найточніше відображає вашу думку чи особливості поведінки. Запишіть варіант відповіді а), б) чи в).

1. Імідж для вас — це перередусім за все...

- а) одяг,
- б) стиль,
- в) спосіб життя.

2. Приказка «Одяг прикрашає людину» — як на мене

- а) правдива,
- б) неправдива,
- в) напівправдива.

3. Власний стиль —

- а) можна виробити шляхом спроб і помилок,
- б) набувається від народження,
- в) це справа кожної людини, у кожного він є.

4. Якщо доля не дала краси, то...

- а) це породжує всілякі комплекси,
- б) не в красі щастя,
- в) це не проблема, є це внутрішня краса людини.

5. Коли збираєтеся в театр, то...

- а) одягаєте щось особливе, святкове, урочисте,
- б) йдете як є, у повсякденному одязі,
- в) одяг обираєте залежно від оточення.

6. Одну й ту саму сорочку (блузку) ви вдягаєте

- а) раз на тиждень,
- б) два рази поспіль,
- в) поки не забрудниться.

7. Гроші ...

- а) справляють позитивний вплив на людину,
- б) не мають значення та впливу,
- в) можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на людину.

8. Дрескод — це ...

- а) для мене це обов'язок,
- б) часто його дотримуюсь,
- в) умовність, яка мені ні до чого.

9. Журнал мод — це ...

- а) періодика, яка мені ні до чого,

б) цікаве та корисне читиво,

в) видання, яке іноді переглядаю.

10. Новий одяг я купую або шию...

а) коли бачу когось на вулиці, одягнутого по останній моді,

б) за підказкою друзів, приятелів,

в) коли знаходжу щось прийнятне в журналі мод.

Ключі до тесту

Кожній вашій відповіді за ключами нарахуйте відповідну кількість балів. Знайдіть загальну суму балів та ознайомтеся з інтерпретацією.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>а</i>	0	0	0	0	10	5	10	10	0	0
<i>б</i>	5	10	10	10	0	10	0	5	10	5
<i>в</i>	10	5	5	5	5	0	5	0	5	10

Інтерпретація результатів

81—100 балів. Імідж та елегантність у вас ототожнюються з новинками, які несе мода. Але це не зовсім правильно. Вам потрібно ще працювати над удосконаленням власного іміджу.

50—80 балів. Ви людина елегантна, з хорошим зовнішнім іміджем та смаком. Ви цілком адекватно розумієте, що таке імідж і про що йде мова.

Менше за 50 балів. Елегантності та завершеності іміджу вам найімовірніше бракує. Зверніть увагу на себе та проконсультуйтеся зі спеціалістами. Ризикніть на експеримент над собою.

Додаток 1.4

Вправа «Архетипи особистості»

Мета: визначити домінантні архетипи особистості як складові персонального бренда.

Техніка виконання. Крок 1. Із двох наведених груп слів оберіть ту, що повніше вас характеризує:

Е	І
Черпає енергію з навколишнього світу — товариський, комунікабельний, екстенсивний, спрямований на взаємодію, витрачання енергії	Сам є джерелом енергії для себе — зосереджений у собі, вдумливий, інтенсивний, внутрішній, спрямований на накопичення енергії

Крок 2. Із чотирьох наведених груп слів оберіть одну чи дві, які найповніше вас характеризують:

S	N
Збирає інформацію дослівно та послідовно, реалістичний, фактичний, конкретний досвід, практичний, актуальний	Шукає внутрішні зв'язки в інформації, на підтвердження власним поглядам обирає інформацію вибірково, довільно; випадковий, майбутнє, фантазія, натхнення, оригінальний

Т	Ф
Висуває рішення об'єктивно і неупереджено, закони, принципи, критерії, чіткий, аналітичний, наполегливий, жорсткий	Висуває рішення суб'єктивно та міжособистісно, м'якосердний, обставини, переконання, гуманний, чуйний, цінності, знайомства, симпатія, співчуття, емоції

Крок 3. Біля кожної з груп слів є літерний індекс Е та І, а також S, N, Т, Ф. Поєднайте обраний індекс першої групи з обраними індексами другої групи. Можливі такі варіанти:

EN — дитина	IN — шукач
ES — правитель	IS — хранитель
ET — герой	IT — мудрець
EF — естет	IF — чудовий малий

Крок 4. Ознайомтеся з інтерпретацією отриманих результатів

ES «Правитель» — людина, яка прагне управляти іншими, тримати все під контролем. Енергійна, приділяє багато уваги своєму іміджу. Намагається повести в суспільстві високе становище, закріпити свій авторитет. Наполеон, Петро І, Б. Єльцин, Катерина Велика, В. Ленін, маршал Г. Жуков	IN «Шукач» — це людина, яка прагне бути не такою як усі, обстоює свою індивідуальність. Шукача приваблюють таємниці природи, загадки історії. Він намагається пізнати сенс життя, знайти своє призначення. Полюбить пофілософствувати, мандрувати у своїх фантазіях та наяву. Д. Коперфілд, Е. Хемінгуей, А. Ейнштейн
ET «Герой» — людина, яка може впоратися зі складними завданням, які вимагають професіоналізму. Її природне середовище — це поле битви, спортивне змагання, робота, там, де труднощі вимагають мужніх та енергійних дій. Герой готовий приймати виклики долі. А. Македонський, М. Шарапова, М. Шумахер, Христофор Колумб	IT «Мудрець» намагається в усьому бути об'єктивним. Розмірковує логічно, намагається все розкласти «по полицях». За натурою — «технар». Мудрець, не схильний до прояву емоцій. Добре орієнтується в законах, класифікаціях, здатен дати добру пораду. С. Ковалевська, М. Келдиш, Б. Гейтс, Шерлок Холмс, Штірліц
EF «Естет» — це людина, яка схильна до бурхливого прояву емоцій. Цінує прекрасне, уважно стежить за модою. Комунікабельна. Намагається завжди бути привабливою для суспільства, бути в центрі уваги. Ф. Кіркоров, Н. Цісарідзе, А. Джолі, А. Заворотнюк, М. Басков	IF «Чудовий малий» — людина, для якої дуже важливі дружба, сімейні цінності, вірність слову, взаємоповага. Велику увагу приділяє людським стосункам. Це сентиментальна людина. Цінує свою причетність до колективу, «почуття ліктя», душевність та відкритість. Турботлива й уважна до друзів та близьких. Є. Леонов, Л. Ахеджакова, В. Шукшин, А. М'ягков, І. Кваша

EN «Дитина» — це людина, яка вважає, що життя прекрасне та цікаве. Для неї життя — це веселощі, свята та розваги. Оптиміст, фантазер та вигадник. Ця людина готова постійно експериментувати, відкрита до всього нового. М. Галкін, О. Газманов, Джек Горобець, О.Воробей	IS «Хранитель» — це людина, для якої найважливішим є відчуття комфорту — зручний одяг, смачна їжа, абсолютне здоров'я, 100 % сну. Вона прагне жити без стресів, цінує стабільність, затишок та спокій. Мар'я-майстриня, Кіт Матроскін
---	---

Додаток 1.5

1.31. Вправа «Визначення ієрархії цінностей за методикою М. Рокича»

Мета: визначити ієрархію особистісних цінностей та сформулювати систему цінностей як складової персонального бренда.

Перебіг виконання. Уважно прочитайте формулювання загальнолюдських цінностей та проранжуйте їх за рівням важливості для вас особисто окремо зробить переліки двох груп цінностей. Працюйте вдумливо, переконуючись, що створювані рангові ряди відповідають справжній ієрархії ваших цінностей.

Список А (термінальні цінності)

- активне, діяльне життя (повнота й емоційна насиченість життя);
- життєва мудрість (зрілість суджень, здоровий глузд, які досягаються життєвим досвідом);
- здоров'я, (фізичне та психічне);
- цікава робота;
- краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і мистецтві);
- кохання (духовна та фізична близькість з коханою людиною);
- матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних проблем);
- наявність гарних та вірних друзів;
- суспільне визнання (повага оточення, колективу, колег по роботі);
- пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток);
- продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил та здібностей);
- розвиток (робота над собою, постійне духовне та фізичне вдосконалення);
- розваги (приємний, необтяжливий відпочинок, відсутність обов'язків);
- свобода (самостійність, незалежність суджень та вчинків);
- щасливе сімейне життя;
- щастя інших (добробут, розвиток та вдосконалення інших людей, людства загалом);
- творчість (можливість творчої роботи);

• упевненість в собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх суперечностей, сумнівів).

Список Б (інструментальні цінності)

• акуратність (охайність), уміння тримати в порядку речі, підтримувати порядок у справах;

• вихованість (гарні манери);

• високі запити (високі вимоги до життя та високі прагнення);

• життєрадісність (почуття гумору);

• старанність (дисциплінованість);

• непримиримість до недоліків власних та інших людей;

• освіченість (широта знань, висока загальна культура);

• відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово);

• раціоналізм (уміння тверезо та логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);

• самоконтроль (стриманість, самодисципліна);

• сміливість в обстоюванні своєї думки, поглядів;

• тверда воля (уміння наполягти своєму, не відступати перед труднощами);

• терпимість (до поглядів та думок інших, уміння прощати іншим їхні помилки);

• широта поглядів (уміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші преференції, звичаї, звички);

• чесність (правдивість, щирість);

• ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі);

• чуйність (турботливість).

1. Опрацюйте отримані результати, виокремивши найбільш та найменш вагомі цінності в обох групах.

2. Проаналізуйте отримані результати, створивши ціннісно-орієнтаційний портрет відповідно до вашої схеми розташування цінностей приблизно в такий спосіб: «Головне у моєму житті 1 і 2, за умови, що будуть 3, 4, 5, 6, а також 7, але це вже менш важливо. 8, 9, 10 — бажані, однак не завжди. 17 і 18 — є неприйнятними для мене, бо...».

Кожен із нас виокремлює в житті для себе головне, чого воліє прагнути. Неповторна й унікальна, притаманна кожній особистості система термінальних (цінностей — цілі) та інструментальних (цінностей — засоби) цінностей створює ціннісні орієнтації особистості, які глибинно й узагальнено визначають поведінку, стиль діяльності особистості, життя в цілому. **Термінальні цінності** відображають переконання людини в тому, що певна кінцева мета індивідуального буття варта того, аби її прагнути. **Інструментальні цінності** відображають переконання, що певний спосіб дій чи якість особистості мають більше значення у кожній конкретній ситуації.

4. Визначте, які цінності мають найбільше значення для вашої успішної діяльності та створення персонального бренда.

МОДУЛЬ



ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА

Мета тренінгу: актуалізувати знання про структуру та засоби спілкування, маніпуляції та конфлікти, розвинути компетенції ефективних комунікацій.

- 2.1. Сутність понять «спілкування» та «комунікація».
- 2.2. Вербальна комунікація.
- 2.3. Особливості невербальної комунікації.
- 2.4. Взаємодія у процесі комунікації. Види поведінки учасників взаємодії: асертивна, маніпулятивна та конфліктна.
- 2.5. Маніпуляції та захист від них. Правила асертивної поведінки. Прийоми аргументації та переконання.
- 2.6. Конфлікт та шляхи його розв'язання.

**Найбільша розкіш у світі —
розкіш людського спілкування.**
Антуан де Сент-Екзюпері

2.1. СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ «СПІЛКУВАННЯ» ТА «КОМУНІКАЦІЯ»

Успіх менеджера у діловій сфері залежить від уміння ефективно спілкуватися. На цей факт свого часу звертав увагу відомий бізнесмен Д. Рокфеллер, який був готовий платити за навчання мистецтву спілкуватися набагато більше, ніж за будь-який товар.

Спілкування — це міжособистісна і міжгрупова взаємодія, підґрунтя якої становить пізнання одне одного в процесі обміну певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками).

Науковці вирізняють три сторони спілкування: *комунікативну*, що пов'язана із виявленням специфіки інформаційного процесу між людьми як активними суб'єктами спілкування з урахуванням їхніх настанов, цілей, намірів, міжособистісних відносин; *інтерактивну*, що фіксує не тільки обмін інформацією, а й організацію спільних дій, які дають змогу реалізувати деяку загальну для партнерів діяльність; *перцептивну*, що забезпечує сприймання та розуміння людьми один одного.

Розглянемо детальніше змістову складову комунікативної сторони спілкування, яку визначають поняттям «комунікація».

Комунікація (від. лат. *communication* — зв'язок, повідомлення) — спілкування, що ґрунтується на взаєморозумінні; повідомлення інформації від однієї людини до іншої або інших.

Масова комунікація — процес поширення інформації за допомогою технічних засобів тощо.

Однією із особливостей людської комунікації є обмін інформацією. Загальна модель обміну інформацією сягає корінням теорії інформації, де спілкування розуміється як процес, за допомогою якого закодоване певне джерело (відправник) передає повідомлення через канал зв'язку до призначеного пункту (адресат), де і відбувається його декодування. Це **модель комунікативного процесу**, яка має такі базові елементи: *адресант* (відправник, надавач) — суб'єкт комунікації, що генерує ідеї або збирає та передає інформацію; *повідомлення* — зміст інформації закодований у символах; *код* — засіб передання інформації (усний, письмовий); *канал зв'язку* — радіо, телебачення, телефон, телеграф, Інтернет тощо; *адресат* (отримувач, реципієнт) — суб'єкт комунікації, якому призначена інформація і який інтерпретує її. Інформація від адресанта до адресата проходить низку етапів: народження ідеї, її кодування, вибір каналу, передання інформації, декодування.

Отже, за такої моделі комунікативний процес розглядається як обмін інформацією між суб'єктами спілкування, а основна його мета — забезпечення розуміння тієї інформації, що є предметом обміну.

Залежно від мети спілкування та конкретної ситуації менеджер може обрати той вид комунікації, який, на його думку, сприятиме ефективній взаємодії з партнером. Наприклад, усна — письмова, безпосередня — опосередкована, нормативна — ненормативна, етикетна — неетикетна, міжособистісна — масова, монологічна — діалогічна — полілогічна. Кожен із названих видів має змістову складову. Зокрема, усну та письмову комунікації буде розглянуто далі детальніше.

2.2. ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

Ефективність професійного спілкування менеджера залежить від оптимального вибору засобів спілкування. І серед них — вербальні засоби спілкування, які в психолого-педагогічній літера-

турі ще називають мовленнєвим спілкуванням або вербальною комунікацією. **Вербальна комунікація** — це спілкування, в якому як знакову систему використовують мову. Конкретне застосування мови для висловлення думок, почуттів, емоцій забезпечується мовленням. *Мовлення* можна розглядати як процес (мовленнєва діяльність), як результат (текст виступу), як ораторський жанр.

Складниками вербальної комунікації можна вважати сприймання інформації, говоріння, внутрішнє мовлення. До внутрішнього мовлення звертаються, як правило, тоді, коли є бажання самостійно розібратися в проблемі. У людини виникає потреба ще раз поміркувати над ситуацією, що склалася, і знайти вихід.

Ефективному говорінню сприяє опанування менеджером *акустичної системою засобів*: темп, тембр, висота та сила голосу, інтонація, пауза. При письмовому мовленні звертають увагу на грамотність та почерк, який містить конкретні характерологічні відомості про дописувача.

У професійній діяльності менеджеру доводиться робити повідомлення, яке є одним із видів виступу. Основними складниками *повідомлення* можна вважати привернення уваги слухачів, привітання, зміст (вступ, основна частина, висновки), проголошення компліменту, заклик до дії.

Під час спілкування варто звернути увагу на проголошення компліментів. *Комплімент* — це слова, які містять невелике перебільшення позитивних якостей людини. Ознаками вдалого компліменту є правдивість, конкретність, глибина, стислість змістової складової компліменту, а також здатність промовця продемонструвати емпатію та персоніфікувати компліменти. Вагомості компліменту додають свідки. Наприклад, на зборах трудового колективу у своїй промові президент фірми зробив комплімент співробітнику: «Олексію Петровичу, ви найкращий менеджер з тих, з ким мені доводилось працювати упродовж 20 років у нашій фірмі, бо ви знаходите рішення там, де інші заходять у глухий кут».

Менеджеру слід знати правила проголошення компліменту. Він повинен мати лише один зміст. Наприклад, «Слухаючи ваші бесіди з людьми, я щоразу дивуюся вашій здатності майстерно ухилятися від відповіді». Це висловлювання містить подвійний зміст. Не варто вдаватися до гіпербол, претензій, дидактики, які суттєво погіршують процес спілкування. Наприклад, «У Вас золоті руки, але довгий язик». Такий комплімент може викликати лише роздратування.

Високу думку щодо співрозмовника треба використовувати дуже обережно. Наприклад, *«Я був щиро здивований, що провідний менеджер В. А. Петров правильно визначив чинники банкрутства деяких приватних фірм»*. Якби пересічний громадянин правильно визначив чинники банкрутства, то це була б висока думка.

Отже, призначенням компліменту є створення доброзичливої атмосфери спілкування.

Менеджеру нерідко доводиться виступати перед великою аудиторією. Він має враховувати, що його виступ сприймається завжди таким *видам слухання*, як рефлексивне, так нерефлексивне.

Нерефлексивне — це пасивне слухання. Воно полягає в умінні уважно мовчати, дотримуючись певних правил: не втручатись у виступ промовця; не оцінювати та не аналізувати його, мінімум слів, обмежуватись відповіддю «так» чи «ні»; не давати порад, підтримувати зворотний зв'язок завдяки візуальному контакту.

Рефлексивне — це активне слухання із використанням прийомів, які забезпечують зворотній зв'язок. Серед них: з'ясування, яке передбачає звернення до промовця за уточненням («Поясніть ще раз»); перефразування — повторення думки співрозмовника своїми словами («Інакше кажучи, ви вважаєте, що...»); резюмування — узагальнення основних думок співрозмовника («Якщо узагальнити сказане...»); емпатичне слухання — здатність відчувати події як оратор; відображення почуттів — намагання передати почуття співрозмовника своїми словами («Мені здається, що ви почуваете себе...»).

Крім того, менеджер як промовець має завжди зважати на особливості конкретної аудиторії. Відомо, що в будь-якій аудиторії існує три групи слухачів.

До *першої групи* належать майстри слухання, які орієнтуються на вдосконалення своїх професійних компетенцій. Вони відчують і розуміють внутрішній світ оратора. Для промовця така аудиторія найсприятливіша, бо це — професіонали.

До *другої групи* можна віднести специфічних слухачів, які зорієнтовані на задоволення власної цікавості з будь-якого питання. До неї, за С. Дерябо та В. Ясвіним, можна віднести такі типи слухачів: *жалісливий* (співчутливий, як правило, погоджується з думкою співрозмовника), *діагност* (схильний до моралізування, розкладання всього по полицях), *оцінник* (завжди судить про сказане з позиції власних преференцій), *тлумачник* (намагається все пояснити сам). Слухачі цієї групи відгукуються на незвичайні події та факти з гумором, використовуючи афоризми, фразеологі-

зми. Вони із задоволенням беруть участь в дискусії, рольових, ділових іграх і тренінгах. Якщо представники цієї групи втрачають інтерес чи до лектора, чи до теми, вони одразу поповнюють лави третьої групи.

Третя група слухачів орієнтується на себе і намагається використати виступ менеджера для демонстрації власної ерудиції, неперевершеності. Здебільшого це люди із завищеною самооцінкою. Вони не слухають промовця, постійно його переривають, намагаються бути в центрі уваги. Майстерність менеджера полягає в тому, щоби таку ситуацію перетворити на ще одну сходинку вдосконалення власної майстерності. У такому випадку доцільно використовувати техніку «айкідо». Професіонал може плідно співпрацювати з усіма типами слухачів.

Отже, професійне спілкування менеджера сприяє розвитку таких комунікативних якостей, як уважність, упевненість, самостійність, активність, емоційна стійкість, рішучість, відповідальність, співпраця, гнучкість, толерантність, критичність тощо.

2.3. ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

У процесі комунікації велике значення мають *невербальні засоби*. До них належать: 1) кінетичні — особливості моторики різних частин тіла (рук — жестикуляція, обличчя — міміка, поз — пантоміміка); 2) паралінгвістичні — особливості вимови, голосу, мови, організації та контакту тощо; 3) екстралінгвістичні — включення в мову пауз, кашлю, сміху, її темп; 4) проксемика — особливості просторово-часової організації. Е. Холл назвав її просторовою психологією; 5) оптичні (візуальні — контакт очей).

Відомо, що передання інформації здійснюється за рахунок: 1) вербальних засобів (слів) на 7 %; 2) звукових засобів (тон і тембр голосу, інтонація) — на 38 %; 3) невербальних засобів — 55 %. Звідси випливає значення та необхідність володіння мистецтвом тлумачення цих складових.

Сприйняття та продукування невербальної комунікації зумовлене нашою підсвідомістю та неможливістю подробити ці імпульси, що дозволяє довіряти цій мові більше, ніж звичайному, вербальному каналу. Це своєрідна «прамова», що є продуктом еволюційного розвитку Homo sapiens, але одночасно залежить від культурних традицій людства (див. Додаток 2.9).

2.4. ВЗАЄМОДІЯ У ПРОЦЕСІ КОМУНІКАЦІЇ. ВИДИ ПОВЕДІНКИ УЧАСНИКІВ ВЗАЄМОДІЇ: АСЕРТИВНА, МАНІПУЛЯТИВНА ТА КОНФЛІКТНА

Спілкування спрямоване на зміну поведінки партнера чи групи. Воно передбачає взаємодію партнерів спілкування, вироблення єдиної стратегії (*інтерація, взаємодія*).

Взаємодія здійснюється через взаємний вплив партнерів зі спілкування.

Відкрита психологічна взаємодія — взаємний вплив, мету якого заздалегідь повідомляють і не приховують.

Прихована психологічна взаємодія — взаємний вплив, мету якого не повідомляють або маскують під мету відкритої взаємодії. Здійснюється за допомогою підтексту — спеціально прихованої трансакції (інтонація або те, що мається на увазі), що дозволяє маніпулювати співбесідником.

Вплив реалізується як психологічними, так і непсихологічними засобами.

Психологічний вплив — це дія на стан, думки, почуття та дії іншої людини суто психологічними засобами, з наданням їй права та часу відповідати на цю взаємодію.

Вплив можна розрізнити як цивілізований та варварський [11].

Цивілізований вплив (етикетний) відповідає правилам поведінки та суб'єктивним критеріям справедливості й етичності, сприяє збереженню ділових відносин, особистісних цінностей, тому не викликає протесту в адресата впливу і є основою безконфліктної взаємодії.

Варварський вплив (грубий, невіглаский) — є конфліктогенним (задається ініціатором спілкування, однак не влаштовує партнера). Реакцією на такий вплив може бути асертивна, конфліктна або маніпулятивна поведінка.

Конфліктна поведінка характеризується опором, негативною емоційною реакцією.

Маніпулятивна поведінка характеризується прихованим підведенням партнера до потрібної ініціаторові дії або переживання певного внутрішнього стану.

Асертивна (з англ. *assertive* — наполегливий, уміє наполягти на своєму й обстоювати свої права) **поведінка** — пряма, без нападу, без поступок, протистойть недобрим намірам, дає можливість зберегти почуття власної гідності.

2.5. МАНІПУЛЯЦІЇ ТА ЗАХИСТ ВІД НИХ. ПРАВИЛА АСЕРТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ. ПРИЙОМИ АРГУМЕНТАЦІЇ ТА ПЕРЕКОНАННЯ

Маніпуляція — це поведінка, спрямована на досягнення власних переваг та утиск інтересів партнера шляхом прихованого тиску на нього проти його волі з метою отримання односторонньої вигоди. При цьому маніпулятор приховує власні цілі та засоби і прагне до прийняття адресатом (партнером) відповідальності за події, що відбуваються. Засобами маніпулятора є хитрість, підступність та витримка. Вважається, що маніпуляція є перехідним шаблоном між варварським та цивілізованим рівнем взаємодії [11]. Можливо, якщо цілі учасників взаємодії збігаються, то, за наявності маніпулятивної поведінки, маніпуляція відсутня або наближається до цивілізованого впливу (рис. 2.1).

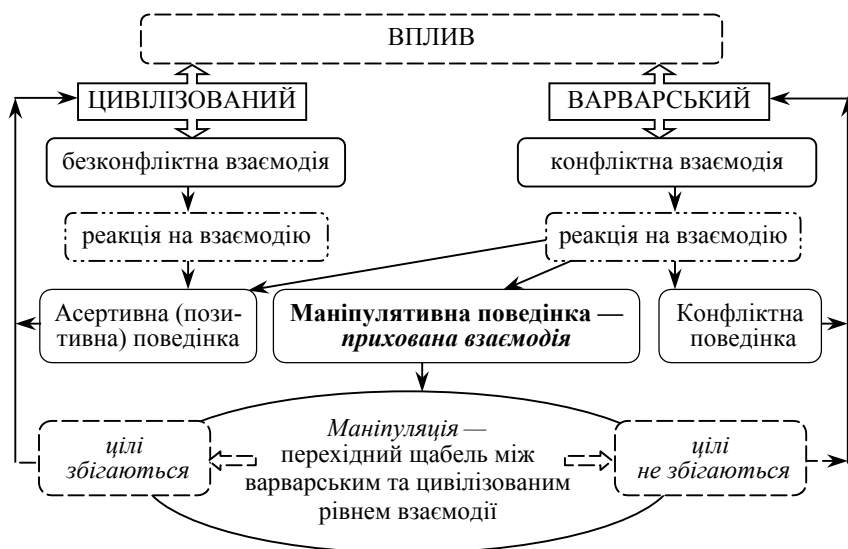


Рис. 2.1. Маніпуляція як взаємодія

Узагалі на питання, чи допустима маніпуляція з етичної точки зору, існують різні погляди, але найімовірніше — це питання індивідуального етичного вибору людини.

Найпростіший алгоритм протистояння будь-якій маніпуляції: 1) виявити факт маніпуляції; 2) дипломатично, без різких слів,

порад та оцінок повідомити маніпулятора про небажання відчувати маніпулятивну дію; 3) запропонувати маніпулятору відмовитися від маніпулятивного впливу та не використовувати його в майбутньому, щоб зберегти відносини; 4) якщо маніпуляція триває, відповісти цивілізованою конфронтацією або зустрічною маніпуляцією.

У разі взаємодії з людиною, яка має повноваження управляти вами при виконанні своїх функціональних обов'язків, необхідно розрізнити два принципові підходи — маніпулювання (примушування) та прийнятний вплив (вибір) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

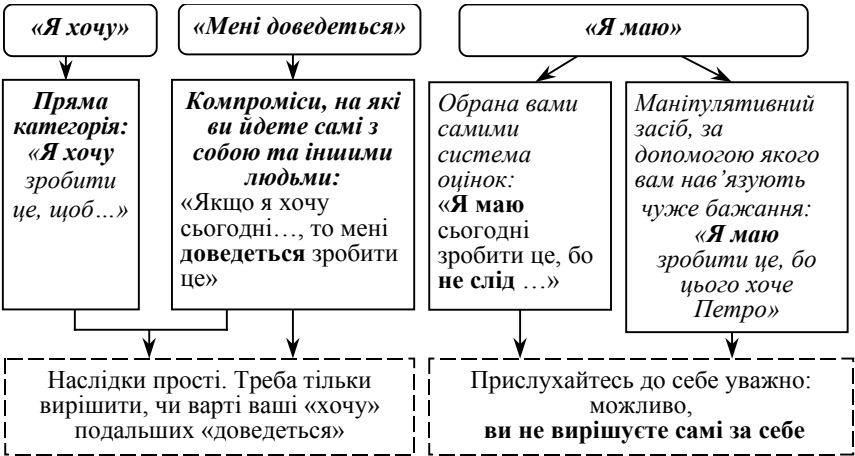
ОЗНАКИ ПРИЙНЯТНОГО ВПЛИВУ ТА МАНІПУЛЯЦІЇ

<i>Маніпуляція</i>	<i>Прийнятний вплив</i>
У більшості випадків результат бажаний для того, хто впливає	Результат може не стосуватися інтересів того, хто впливає
Часто результат небажаний для об'єкта впливу	Ураховується погодження або його відсутність у іншого
Інформація, що стосується розходження між бажаннями партнерів приховується	Об'єкту впливу надається вся інформація
Об'єкту впливу не надається можливість вільного та самостійного вибору	Об'єкту впливу надається свобода вибору

Якщо незрозуміло, чи маніпулюють вами, своє внутрішнє вагання треба виразити однією із категорій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

ДІАГНОСТУВАННЯ НАЯВНОСТІ
МАНІПУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ ЧЕРЕЗ ОСОБИСТІСНІ ТВЕРДЖЕННЯ



Асертивність — природність і незалежність людини від зовнішніх впливів і оцінок, здатність самостійно регулювати власну поведінку і відповідати за неї. Це стиль поведінки, манера спілкування, вона характеризується досягненням власних цілей, незважаючи на інтереси інших, але з повагою до них. За визначенням Р. Фрічі (Fritchie, 1990), асертивна людина — та, яка відповідає за власну поведінку, демонструє самоповагу і пошану до інших, є позитивною, слухає, розуміє і намагається досягти робочого компромісу.

Основні прояви асертивної поведінки та якості асертивної особистості:

1. **Упевненість у собі та позитивне формулювання своїх думок:** здатність висловлювати свою точку зору, не боячись заперечувати з використанням аргументації, наполягати на власній точці зору в ситуаціях, коли будь-яка аргументація здається зайвою і недоречною; уміння просити інших про люб'язність, не відчуваючи незручності тощо; уміле застосування тактик задоволення справедливих вимог і відмови у відповідь на неприйнятні вимоги, не обмежуючи прав інших людей.

2. **Позитивне сприйняття партнера.**

3. **Збереження позитивного психологічного клімату:** уміння відкрито, прямо і чесно говорити про свої бажання та вимоги, але не за рахунок іншої людини, уміння слухати і розуміти.

4. **Непереведення обговорення з проблеми на особистості та щось інше; здатність вести переговори та досягати компромісу.**

5. **Рівний внутрішній стан, що не виходить на емоційні сплески:** привітність, люб'язність, володіння спонтанними (мимовільними) реакціями, розумним проявом емоцій.

6. **Прийняття на себе відповідальності за власну поведінку та її наслідки;** володіння підходами примирення із критикою (справедливою і несправедливою), а також тактикою примирення з власними помилками.

Асертивність є одним зі способів захисту від маніпуляції. Існує низка технік, застосування яких дає можливість долати маніпулятивні впливи (див. Додаток 2.6).

Асертивна поведінка передбачає володіння прийомами аргументації та переконання.

Прийоми аргументації та переконання

Аргументація є одним із видів впливу.

Аргументація — це висловлювання й обговорення на користь певного рішення (позиції) з метою формування або зміни ставлення співбесідника до даного рішення [11].

*Загальні правила аргументації:***1) ввічливість та коректність, повага до опонента та його позиції:**

- відмовитися від сарказму й іронії, уникати маніпулятивним висловлювань на кшталт: «А я думав, ти добре розумієшся в цьому питанні»;

- не допускати неетичної поведінки (агресія, брехня, зверхність, маніпуляція тощо), не зачіпати «хворі місця» опонента;

- не применшувати значимості сильних аргументів противника, краще, навпаки, підкреслити їхню важливість і своє правильне розуміння;

- свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив супротивник чи партнер, наводити після того, як ти відповів на його доводи;

2) врахування індивідуальних особливостей партнера:

- темп аргументації співвідносити з особливостями темпераменту партнера;

- звертати увагу на стан опонента, описувати його і свій емоційний стан;

3) брати на себе відповідальність за розуміння чи непорозуміння;**4) простота, зрозумілість висловлювань:**

- зрозуміла обом сторонам мова, відсутність рідко вживаної або спеціальної термінології;

- використовувати аргументи, однаково зрозумілі партнерам;

5) наочність:

- ◆ застосування зрозумілих, доступних наочних засобів, а також інтерактивних засобів, у яких людина сама здійснює певні дії;

- ◆ зменшувати значимість вигод, що їх очікує партнер, або підсилювати значимість втрат партнера у разі прийняття вашої позиції;

6) запобігання надмірній переконливості:

- ◆ якщо аргумент не приймається, знайти причину цього і далі в розмові на ньому не наполягати;

- ◆ наводити один-два яскраві аргументи і, якщо буде досягнуто бажаний ефект, обмежитися цим, оскільки зайва переконливість завжди викликає відсіч, адже перевага партнера в суперечці завжди образлива;

- ◆ діяти поступово, не намагатися переконати співбесідника швидко.

Техніки аргументації та переконання співбесідника**1. Метод позитивних відповідей Сократа**

Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце після двох коротких, простих

для співбесідника запитань, на які він без вагань відповість вам «так».

Починати ці запитання необхідно зі слів: «Ви погоджуєтесь з тим, що...» і переходити до наступного лише після того, як співбесідник відповів «Так». Якщо позитивної відповіді не було, необхідно вести далі: «Вибачте, я не зовсім вдало сформулював запитання. Ви погоджуєтесь з тим, що...» і так доти, доки адресат погодиться з вашими кроками й аргументами та із запропонованим рішенням у цілому.

2. Метод черговості аргументів Гомера

Черговість наведених аргументів впливає на їх переконливість. Найпереконливішим є такий порядок аргументів:

сильні ⇒ середні ⇒ один із найсильніших

3. Метод двосторонньої аргументації

Надання адресату можливості самому зважити аргументи «за» і «проти», відкрито окресливши як сильні, так і слабкі сторони того, що пропонується.

У процесі аргументації необхідно дотримуватися таких **правил**:

1. Правило Паскаля: дайте партнерові можливість зберегти гідність, покажіть, що те, що ви пропонуєте, задовольняє якусь із його потреб.

2. Правила статусу: 1) поважайте статус співбесідника; 2) не заганяйте себе в кут, поважайте свій статус, уникайте невпевненості, зайвих вибачень (статус знижують фрази: «Вибачте, якщо я перешкодив...», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати...» тощо); 3) статус людини і рівень переконливості її аргументів підвищуються завдяки високому посадовому та соціальному становищу, компетентності, авторитетності, підтримці колективу, тобто залежать від іміджу та статусу того, хто переконує.

4. Правило переваги запитань: запитуйте, а не стверджуйте.

5. Правило врахування індивідуальних особливостей співбесідника: знайдіть підхід до співбесідника.

6. Правило справлення приємного враження: справте приємне враження про себе, застосувавши чинники: шанобливе ставлення, уміння вислухати, грамотна мова, приємні манери, зовнішність тощо.

7. Правило погодження: розпочинайте з того, в чому ви погоджуєтесь з опонентом, а не з моментів, які вас розділяють.

8. Правило емпатії: намагайтеся зрозуміти емоційний стан іншої людини, уявити перебіг її думок, поставити себе на її місце, співпереживати з нею.

9. Правило доброго слухача: уважно слухати, перевіряти, чи правильно ви розумієте співбесідника, стежити за тим, щоб вас слухали.

10. Правило роботи із запереченнями: здолайте *головне заперечення*.

11. Правило уникання конфліктогенів: уникайте конфліктогенів, слів, дій, які можуть привести до конфлікту.

12. Правило визнання значимості співбесідника: дайте зрозуміти співбесіднику, що ідею ви почерпнули у нього.

13. Правило задоволення потреб: покажіть співбесіднику, що запропоноване вами задовольняє якусь із його потреб.

Застосування перелічених методів та правил аргументації і переконання є важливим засобом асертивного досягнення цілей, умова безконфліктної взаємодії.

2.6. КОНФЛІКТ ТА ШЛЯХИ ЙОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Конфлікт розглядається як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних тенденцій, окремого епізоду в свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних стосунках індивідів або груп людей, пов'язаних з негативними емоційними переживаннями.

Серед чинників виникнення конфлікту психологи традиційно називають об'єктивні та суб'єктивні.

До суб'єктивних можна віднести: а) кризу стилю керівництва (некомпетентність, авторитарність, вади характеру, невідповідність цінностей, норм та установок); б) індивідуальні особливості підлеглих — відсутність дисципліни, низький рівень професіоналізму, риси характеру; в) ситуація взаємодії, умови спільної діяльності — незадоволеність розподілом ролей у колективі, заробітною платою, умовами праці, відсутністю перспектив тощо.

Об'єктивні чинники породжують конструктивні та неконструктивні конфлікти, які відбуваються як у діловій, так і в особистісно-емоційній сфері. Вид конфлікту залежить від мети, яку ставлять перед собою сторони конфлікту. Якщо вони зацікавлені у розвитку виробництва, то шукатимуть разом шляхи виходу з кризи і розроблятимуть стратегії подолання труднощів. У такому разі конфлікт буде розгортатися у конструктивній площині. Якщо бодай одна зі сторін конфлікту намагатиметься показати власні переваги чи переваги своїх підлеглих, не звертаючи уваги на прорахунки свого колективу і дорікаючи опонентам, то конфлікт із ділової сфери поступово перейде до особистісно-емоційної й матиме неконструк-

тивний характер. Майстерність керівника полягає в тому, щоби конфлікт із особистісно-емоційної сфери перевести до ділової і спрямувати його розвиток у конструктивному напрямі.

Вочевидь усвідомлення чинників конфлікту сприятиме вибору оптимального шляху його розв'язання або навіть запобіганню.

Для оптимального розв'язання конфлікту менеджер може обрати один зі шляхів: складання картографії конфлікту, визначення етапів конфлікту, звернення до різних підходів щодо подолання конфлікту (філософського, езотеричного, релігійного) і вибір одного з них, визначення і застосування оптимальних методів усунення негативних емоцій у конфліктній ситуації.

Для менеджера оптимальним шляхом розв'язання конфлікту є визначення його етапів і усвідомлення того, на якому етапі перебуває конфлікт. Розглянемо детальніше психологічний та адміністративний етапи конфлікту.

Психологічний етап розв'язання конфлікту має такі складові: навіювання, переконання, вимоги, залучення до спільної діяльності та переведення однієї з конфліктних сторін до іншого колективу. Майстерність менеджера полягає в тому, щоб запобігти конфлікту вже за перших його сигналів. Добре, коли він володіє методами навіювання і доречно використовує їх. Чимало зусиль доводиться докладати, щоби переконати сторони конфлікту в необхідності порозумітися. В такій ситуації в нагоді стануть техніки переконання, авторитет керівника та його компетентність.

На цьому етапі менеджер має оптимально використати спеціальні знання з психології, педагогіки, соціології, продемонструвати навички ораторської майстерності у спілкуванні зі сторонами конфлікту. Цей етап більш толерантний, ніж адміністративний, бо зрештою в результаті сторони, що конфліктують, можуть залишитися без роботи.

Другий адміністративний етап відбувається в діловій площині, коли менеджер, який працює на вищому рівні управління фірмою, діє винятково в рамках трудового законодавства. Якщо він незадоволений роботою співробітника, то може винести попередження, догану, сувору догану і навіть внести пропозицію про звільнення з роботи через професійну непридатність співробітника. Такий підхід не завжди схвалюється підлеглими, тож вони будуть намагатися вдаватися до різноманітних маніпуляцій.

Зрозумівши, на якому етапі розвитку перебуває сторона конфлікту, менеджер має обрати стиль поведінки в конфлікті.

У психолого-педагогічній практиці доволі успішно використовують п'ять міжособистісних стилів розв'язання конфлікту (за Томасом—Кілменом) (рис. 2.2).

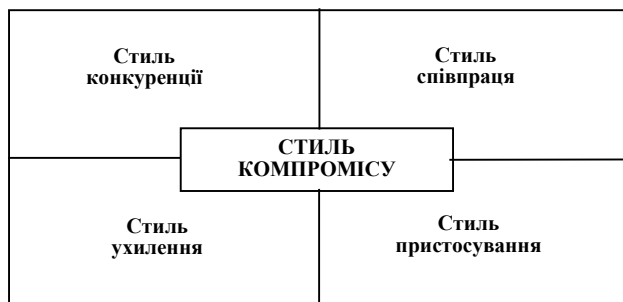


Рис. 2.2. Стилі розв’язання конфліктів за Томасом—Кілменом

Менеджер, який використовує *стиль конкуренції*, посідає активну позицію і до розв’язання конфлікту йде власним шляхом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими людьми, але здатен на вольові рішення. Його намагання передовсім, спрямовані на задоволення власних інтересів, змушуючи інших людей приймати вигідне для нього розв’язання проблеми.

Цей стиль може бути ефективним у таких випадках, коли: менеджер наділений певною владою; знає, що його рішення в даній ситуації єдино правильне; для нього дуже важливий результат; має достатній авторитет для прийняття рішення; знає, що у партнера немає альтернативи, а рішення необхідно прийняти терміново тощо.

Стиль уникнення доцільніше використовувати, коли менеджер не хоче витрачати сили на розв’язання конфлікту або коли відчуває, що перебуває у ситуації безнадійній і визнає, що помиляється. За таких обставин можна змінити тему при розмові, вийти з кімнати або зробити щось, що дасть змогу відкласти розв’язання проблеми. Стиль уникнення можна використовувати у спілкуванні з конфліктними людьми і коли немає серйозних підстав продовжувати контакти з ними.

Стиль пристосування трохи схожий на стиль уникнення. Головна відмінність полягає в тому, що менеджер діє разом з іншою людиною і погоджується робити те, чого вона хоче. Цей стиль можна використовувати тоді, коли менеджер відчуває, що його вчинки не вплинуть на статус у колективі; коли необхідно зняти напруження й розрядити конфліктну ситуацію; краще зберегти гарні стосунки з колегою, ніж обстоювати власні інтереси; результат набагато важливіший для іншої людини: правда не на його боці; недостатньо влади або мало шансів перемогти.

Застосовуючи *стиль співпраці*, менеджер не тільки бере активну участь у розв’язанні конфлікту, але й обстоює свої інтереси,

намагається співпрацювати з партнерами. Метою співпраці є вироблення довгострокового взаємовигідного рішення. Слід пам'ятати, що сторони конфлікту не завжди готові максимально враховувати інтереси опонентів, але готові йти на взаємні поступки. Стиль співпраці спрямований на задоволення інтересів обох сторін. Він вимагає від партнерів певних зусиль для позитивного розв'язання конфлікту. Обидві сторони мають вміти пояснити своє бачення спільної співпраці, окреслити спільні потреби, вислухати один одного, а потім виробити альтернативні варіанти і розв'язання проблеми. Відсутність одного із цих елементів робить цей підхід неефективним. Цей стиль є найважчим у плані його реалізації, але він дозволяє виробити рішення, які задовольняють обидві сторони.

Обираючи *стиль компромісу*, менеджер має усвідомлювати, що в чомусь поступається у своїх інтересах і задовольняє їх лише частково, інша сторона робить те саме. Такі дії певною мірою нагадують співпрацю, але компроміс досягається на більш поверховому рівні порівняно зі співпрацею. Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли обидві сторони мають спільну мету, але не збігається їхнє бачення щодо використання методів її досягнення. І вихід із конфлікту в цій ситуації можна знайти тільки завдяки взаємним поступкам. Компроміс дозволяє зберегти дружні взаємини з опонентом. Компроміс ще можна розглядати як частковий вдалий відступ бо навіть останню можливість для вироблення необхідного для обох сторін рішення. В ідеальному варіанті компроміс задовольнятиме значну кількість пропозицій обох сторін і може закласти підґрунтя для співпраці в подальшій спільній діяльності. Такий перебіг подій можливий за взаємної довіри, поваги інтересів партнера і бажання продовжувати розробляти спільні проекти в майбутньому.

ПРАКТИЧНІ ТРЕНІНГОВІ ЗАВДАННЯ

2.1. Вправа «Мозковий штурм»

Мета: визначити правила роботи в групі.

Перебіг виконання. Кожен учасник тренінгу називає лише одне правило. Лідер групи або тренер записують на дошці пропозиції слухачів. Далі аналізують всі правила і в процесі обговорення обирають оптимальні правила для роботи в групі.

2.2. Вправа «Скоромовка»

Мета: набути вміння швидко й чітко вимовляти слова.

Перебіг виконання. Учасники працюють у парах. Кожна пара обирає скоромовки для розучування. Потім кожен по черзі промовляє свою скоромовку.

Запитання для обговорення: 1. Що заважало вам швидко вимовляти слова? 2. Хто, на вашу думку, блискуче впорався із вправою? 3. Поміркуйте, що сприяє швидкій і чіткій вимові.

2.3. Вправа «33 Орісі»

Мета: визначити рівень розвитку фонаційного дихання й навчитися техніці його розвитку.

Перебіг виконання. Сядьте зручно або встаньте. Зробіть глибокий вдих і на паузі почніть чітко, виразно, не напружуючись, промовляти фразу «Якось у лісі на узліссі сиділи 33 Орісі. Раз Оріся, два Оріся ...33 Оріся», допоки вам вистачить повітря, тобто до повного видиху. Останнє число, до якого ви лічили, є показником розподілу ємності фонаційного дихання.

Якщо ваш показник до 10 — рівень розвитку фонаційного дихання незадовільний, 11—16 — задовільний, 17—22 — високий, 23 і більше — дуже високий.

Оскільки дихання — це енергетична база мовлення, регулярно виконуючи цю вправу, можна суттєво підвищити ємність фонаційного дихання.

2.4. Вправа «Комплімент»

Мета: набути й розвинути вміння говорити компліменти.

Перебіг виконання. Учасники, працюючи у парах, говорять один одному компліменти. Кращі з них записують на дошці за категоріями: батькам, коханому, керівнику, співробітникам тощо. Група із трьох експертів визначає кращу пару, яка обмінялась компліментами.

Запитання для обговорення: 1. Визначте, які фактори сприяли парі-переможниці? 2. Що завадило вашій парі бути кращою у виконанні цього завдання? Поміркуйте, які власні резерви не були вашою парою задіяні.

2.5. Вправа «Повідомлення»

Мета: навчитися виголошувати повідомлення, привертати й утримувати увагу різних груп слухачів.

Перебіг виконання. Кожен учасник готує повідомлення на будь-яку тему. Далі учасники об'єднуються у три групи: одна група — майстри слухання, друга — специфічні слухачі (діагност, оцінювач, тлумачник, жалісливий), третя — ті, що не слухають. Під час повідомлення кожна група грає свої ролі. Далі екс-

перти (кожна група запропонувала свого представника) визначають переможців у конкурсах «Краще повідомлення» та «Найкраща група слухачів» і оцінюють участь кожного слухача.

Запитання для обговорення: 1. Визначте, які структурні компоненти повідомлення у переможця були розкриті найкраще? 2. Що завадило вам удало презентувати повідомлення? 3. Поміркуйте, якому слухачеві ви дали б особливий приз і за що?

2.6. Вправа «Пропозиція»

Мета: 1) навчитися комунікації за допомогою невербальних засобів (передання й інтерпретація невербальної інформації); 2) розвинути навички співпраці.

Перебіг виконання: Учасники стоять по колу, подумки вибирають собі пару та вирішують, як вони запропонують партнеру провести сьогоднішній вечір. Одночасно за сигналом тренера всі передають інформацію про власні пропозиції своїй парі тільки невербальними засобами.

Запитання для обговорення: Що сприяло розумінню партнерами один одного? Що допомагало і що заважало досягненню розуміння?

Висновки роблять щодо закономірностей прийняття та передавання інформації. Ведучий запам'ятовує ефекти, що з'явилися, і використовує їх при ілюстрації орієнтовних основ, що стосуються прийняття та передавання інформації у спілкуванні.

2.7. Вправа «Взаємодія»

Мета: розвинути навички ефективного спілкування і співпраці.

Перебіг виконання: Необхідна парна кількість учасників. Учасники стають у коло. 1) На рахунок «раз» кожен, не рухаючись, з місця та мовчки має знайти собі пару. 2) На рахунок «два» — пари разом починають однакові рухи. 3) Знову команда «раз» — пошук нової пари, «два» однакові рухи з новим партнером. Вправа повторюється не менше 3-х разів.

Запитання для обговорення: Як створювалася пара? Як відбувся вибір однакових рухів? Якими є основні невербальні ознаки, що свідчать про початок контакту? Хто був ініціатором контакту та роботи пари (проблема ініціативи у взаємодії)? Які з варіантів взаємодії були виявлені: 1) один виявляє ініціативу, при цьому пригнічує іншого; 2) один виявляє ініціативу з повної згоди іншого; 3) у процесі взаємодії відбувається постійне передавання ініціативи від одного учасника до іншого; 4) взаємодія протікає як співпраця?

2.8. Вправа «Невербаліка»

Мета: розвинути навички розуміння та застосування невербальних засобів спілкування.

Матеріали: 1) картки, що містять характеристики людини (вік, темперамент, рід занять); 2) картки з указівкою статі (жіноча, чоловіча).

Перебіг виконання: Завдання виконується в парах: 1) учасник пари отримує карточку 1 та за допомогою жестів характеризує себе; 2) кожен учасник тренінгу отримує карточку 2 і за допомогою погляду демонструє свою стать.

Висновки щодо використовуваних засобів невербальної комунікації та розуміння партнерами один одного.

2.9. Вправа «Скульптурне зображення»

Мета: розвинути комплексне розуміння невербальної інформації.

Перебіг виконання: Підгрупи із 3—4 осіб упродовж 7 хвилин мають: 1) обрати якесь почуття чи емоцію і продумати, як це можна подати у вигляді скульптурного зображення або невербальної дії. Для виконання завдання можна скористатися таблицею Додатка 2.9 «Невербальні поведінкові реакції». Групи готуються в різних приміщеннях; 2) одна з груп демонструє те, що підготувала, інші відгадують, яке відчуття чи емоцію зображено; 3) група повідомляє, що саме вона хотіла зобразити; 4) групи міняються місцями.

Запитання для обговорення: 1) Чи мали місце і якого характеру були помилки допущені учасниками підгруп? 2) Якщо припущено помилки, то з чим вона пов'язана? 3) Якщо ідентифікація була правильною, то за якою ознакою визначали стан чи відчуття? 4) Які конкретні прояви невербальної поведінки людини є сигнальними, значущими для розуміння стану інших людей? 5) Проаналізуйте зображення (невербальну дію) з позиції «позитив-негатив»; 6) Які негативні пози Ви зазвичай приймаєте? Які позитивні, впевнені, сигнали Ви зазвичай надсилаєте один одному? Як мінімізувати негативні невербальні прояви? Чому важливо за допомогою мови тіла демонструвати впевнений власний образ? Чого Ви навчилися під час цієї вправи?

2.10. Вправа «Інтонація»

Мета: навчитися викликати почуття симпатії у співрозмовників за допомогою інтонації.

Перебіг виконання: Міні-групи з 3—4 осіб мають виступити перед групою з промовою (або познайомитися із людиною) упродовж 1—2 хв. з використанням «інтонаційного коктейлю»: *спокій + позитивність + життєлюбність + впевненість + підвищений настрій*.

Запитання для обговорення: Які поради можна дати один одному?

2.11. Вправа «Спонування до дії»

Мета: розвинути та закріпити комунікативні навички за допомогою ефективної ігрової взаємодії, об'єднати групу за рахунок включеності у спільну діяльність.

Перебіг виконання: 1) Згадайте ситуацію, в якій ви хотіли спонукати іншу людину на якісь дії, наприклад: ви попросили колегу відчергувати за вас у вихідні або приятеля супроводити вас у магазин за продуктами тощо. 2) Подумки поставте на місце людини, до якої ви звертались, усіх членів групи. Подумайте, як ви звернетесь до кожного, як проведете розмову. Важливо при цьому враховувати особистісні особливості людини та її настрій. 3) Запишіть варіанти, що виникли (1—3 пункти виконуються 15 хв.). 4) Кожен коротко характеризує свою ситуацію, звертаючись по черзі до інших учасників зі своєю пропозицією або проханням.

Запитання для обговорення: Що, на вашу думку, сприяє успіху в ситуації спонування людини до дії? Чи вдавалося зрозуміти інтереси співбесідника та враховувати їх у перебігу ході розмови? Чи було встановлено необхідний емоційний контакт? Чи допомагає тональність розмови бути впевненим у досягненні результату? Чи спостерігалася відкритість? Які чинники сприяють ефективному спонуванню до дії?

2.12. Вправа «Дар переконання»

Мета: розвинути навички переконливого мовлення.

Матеріали: дві коробки від сірників, в одній з яких кольоровий папірець.

Перебіг виконання: 1) два учасники тренінгу отримують по коробці та ознайомлюються з тим, що усередині. Той, у кого кольоровий папірець, має знати про це; 2) упродовж 1,5—2 хвилин, застосувавши техніки і правила аргументації та переконання (див. додаток 2.7, 2.8), кожен з учасників має переконати аудиторію, що саме у нього у коробці є кольоровий папірець; 3) аудиторія має визначити, у кого кольоровий папір.

Запитання для обговорення: Кому вдалося переконати аудиторію? Які засоби переконання були використані? Які засоби виявилися найбільш дієвішими?

2.13. Вправа «Публічний виступ — самопрезентація»

Мета: відпрацювати навички взаємодії та набути практику публічного виступу.

Перебіг виконання: 1) Тренер об'єднує учасників у три групи.

2) Кожна група обирає карточки із завданням. У кожній з них вказані ролі — оратора, аудиторія, тема та мета виступу: Карточки з умовами:

1. Аудиторія — бізнес-леді. Тема «Диво-крем від зморшок». *Мета* — переконати бізнес-леді купити вашу продукцію.

2. Аудиторія — акціонери. Тема «Досягнення нашого акціонерного товариства». *Мета* — переконати акціонерів проголосувати за вас на виборах голови акціонерного товариства.

3. Аудиторія — академіки. Тема «Поліпшення екологічного становища України». *Мета* — переконати науковців затвердити ваш проєкт з поліпшення екологічного становища в Україні.

4. Аудиторія — група студентів. Тема «Новорічний вогник». *Мета* — спонукати студентів до підготовки номеру художньої самодіяльності.

3) Завдання для учасників: підготувати самопрезентацію оратора. Регламент виступу — 5 хв.

4) Від кожної команди виступає учасник зі своєю самопрезентацією.

Тренер знімає виступ на камеру.

Обговорення: Учасники аналізують, які принципи самопрезентації були застосовані в самопрезентації оратора: принципи авторитета: демонстрація маркерів авторитету (одяг, аксесуари, взуття); посилення на авторитет; демонстрація компетентності; принципи самопросування: говорити про себе тільки правду, говорити про свої сильні сторони, озвучувати конкретні факти, говорити про те, що є значимим для слухачів; принципи привабливості: фізична привабливість; учасникам; до вподоби похвала слухачам; знайомість інформації; принцип асоціації (інтриги): «У мене для вас є хороша новина...»

Висновки щодо особливостей підготовки до виступу, залежність його змісту та подання від аудиторії та мети, значення застосування невербальних засобів під час виступу.

2.14. Вправа «Опанування психотехнологій Я-твердження, Ви-твердження»

Мета: навчитися застосовувати ефективні способи асертивної безконфліктної взаємодії за допомогою техніки «Я-твердження».

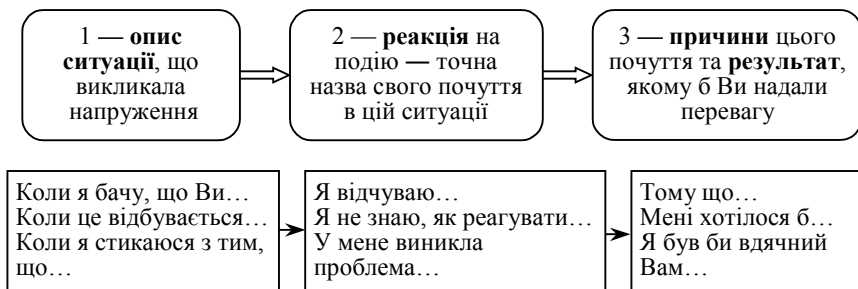
Інструкція: 1) Ознайомтеся з інформацією про «Я-» та «Ви-твердження». «Я-твердження» — це способи вербального вираження почуттів, які виникають у напружених ситуаціях; конструктивна альтернатива «Ви-твердженню».

Особливості Я-твердження: повідомлення комусь інформації про власні потреби, почуття, оцінки; робиться не в критичній та не звинувачувальній манері, без виклику, образи, засудження; не провокує захисну реакцію опонента; нейтральна форма висловлювання, допомагає встановленню продуктивного контакту; во-

но є способом усвідомлення своєї відповідальності за розв'язання проблемної ситуації, справляє враження правоти того, хто звинувачує, і неправоти партнера; є способом перекладання на іншого відповідальності за ситуацію.

Особливості «Ви-твердження»: висловлювання негативної оцінки на адресу іншого; є звинуваченням, засудженням; провокує захисну реакцію опонента, результатом може стати конфлікт.

Схема «Я-твердження»:



2) Оберіть ситуацію з власного життя, яка вас дратує, спричиняє негативні емоції, образи на партнера зі спілкування. Сформулюйте для неї «Ви-твердження» та «Я-твердження». Наприклад: Чому ви завжди запізнюєтесь? («Ви-твердження»). Коли ви запізнюєтесь, я відчуваю неповагу до себе, роздратування, бо я втрачаю власний час на очікування. Я був би вдячний вам, якби ви більше не змушували мене чекати вас («Я-твердження»).

2.15. Вправа «Опанування конструктивної критики»

Мета: навчитися застосовувати конструктивну критику за допомогою різних критичних оцінок.

Перебіг виконання: 1. За допомогою «мозкового штурму» назвіть ризики, пов'язані з критикою і негативним зворотним зв'язком, чому люди можуть соромитися критикувати інших людей.

2. За допомогою «мозкового штурму» назвіть наслідки відмови від надання негативного зворотного зв'язку і критики.

3. Об'єднайтесь у пари. По черзі один із партнерів висловлює власну думку про іншого як члена групи. Партнер забезпечує конструктивний зворотний зв'язок, який включає як позитивні, так і негативні елементи. Критика учасників має бути продуктивною, та конкретною. Критичні оцінки формуються в різних варіантах: критика — похвала, індиферентна (байдужа) критика, критика-занепокоєність, критика-співпереживання, критика-жаль, критика-подив, критика-пом'якшення, критика-попередження,

критика-вимога, критика-підбадьорення, критика-докір, критика-надія, критика-аналогія, критика-вимога, критика-зауваження, конструктивна критика, критика-побоювання (Додаток 2.10).

Адресат критичних зауважень може: а) приймати критику (можлива, техніка негативного твердження, за якою йде техніка негативного запитання); б) не погоджуватися з критикою (якщо вона неадекватна, або висловлена занадто абстрактно, або переходить на особистість замість того, щоб описувати, наприклад, поведінку); в) «напускати туману» (погодитися, що, *можливо*, той, хто критикує, має рацію, *але* ви маєте право на свою думку).

У процесі роботи фіксуйте: 1) коли застосували новий варіант критичної оцінки за допомогою фішки або запису в зошиті. Скільки фішок ви зможете набрати? 2) Які почуття адресата критичної оцінки, що виникають у результаті критики?

Запитання для обговорення: Що нового дізналися про надання та отримання зворотного зв'язку? Які ключові моменти виявили в процесі роботи? Що ви відчували, коли вас критикували? Які варіанти критичних оцінок сприймаються легше, а які ображають? Що потрібно рекомендувати для впевненої взаємодії у процесі надання та сприйняття критики?

2.16. Вправа «Опанування технік конструктивної критики»

Мета: навчитися застосовувати конструктивну критику за допомогою технік конструктивної критики.

Інформація до вправи: Конструктивна критика — це підкріплення фактами обговорення цілей, засобів або дій ініціатора дії та обґрунтування їх невідповідності цілям, умовам, вимогам адресата. Є такі техніки конструктивної критики:

1. Вираз сумніву в доцільності: «Боюсь, на часі це не є актуальним завданням»; «Можливо, до цього питання ми повернемося за рік. Зараз — неслухний час для цього»; «Такі співробітники в нас уже є»; «Думаю, ця ідея потребує невиправданих витрат».

2. Цитування минулого випадку: «У нас був аналогічний випадок місяць тому. На жаль, досвід показав, що це неефективно»; «Дякую, ми вже стикалися з такою ситуацією. Ми прийняли рішення поки що цього не робити».

3. Посилання на три причини: «Я не можу прийняти цей метод з трьох причин. По-перше, він маніпулятивний, по-друге, це дуже довго, по-третє, я знаю інший ефективний метод»; «Я не згоден взяти Кравченка на цю посаду. Він ще не пройшов випробувальний термін. Це по-перше. Він припустився кількох помилок. Це по-друге. Він чоловік нашої співробітниці, я проти сімейності».

4. Застосування технік контраргументації:

- метод перелицювання аргументів партнера — простежити разом з партнером перебіг його розв'язування проблеми або завдання, поки буде знайде на суперечність (Вищий пілотаж — визнання партнером «Ми помилилися»);
- розгортання аргументації — надання партнерові нових, невідомих йому раніше аргументів, але тільки після того, як проведена робота з аргументами партнера;
- розподіл аргументів на правильні, сумнівні та хибні.

Перебіг виконання: 1) Учасники в парах розповідають один одному про ситуацію, коли вони не змогли протистояти тиску маніпулятора або варвара. 2) Учасники обирають одну із ситуацій та демонструють на її прикладі використання технік. При цьому той, кому «належить» ситуація, грає роль нападника. (Можна, щоб кожна пара демонструвала одну із технік.)

Обговорення та висновки. Конструктивна критика — це, власне, контраргументація, що наводиться у техніці перелицювання, поділення аргументів партнера або розгортання власних аргументів. Техніки сумніву в доцільності та цитування минулого випадку є методом розсортування аргументів.

2.17. Вправа «Так-запитання» (*Метод позитивних відповідей Сократа*)

Мета: навчитися стверджувати за допомогою «так-запитань».

Перебіг виконання: Складіть «так-запитання» для ситуацій:

- 1) ви хочете запевнити працівника, що виконання цього завдання — найперспективніше для нього;
- 2) ви хочете запевнити клієнта, що зупинившись саме у вашому готелі, він задовольнить всі свої очікування;
- 3) ви хочете запевнити знайомого, що для розв'язання його проблеми необхідно звернутися до юридичної консультації.

Важливо: на «так-запитання» опонент має відповісти тільки «ТАК». Наприклад: Ви хочете мати певні гарантії? Ви відверті у своїх судженнях? Ви погодитеся з вигідною для вас пропозицією? Це єдине, що утримує вас від позитивного рішення?

Обговорення та висновки. За допомогою «так-запитань» можна підвести опонента до підсвідомого погодження з вами.

2.18. Вправа «Захист від маніпуляцій»

Мета: навчитися застосовувати різні види захисту від маніпуляцій.

Перебіг виконання: необхідно змодельовати відповідь на маніпуляцію, застосувавши три види захисту: 1) пасивний захист, 2) розстановка точок над «і»; 3) контрманіпуляція.

1. Якщо Ви не знаєте, що відповісти на маніпуляцію.
2. Вам пропонують «зірвати» заняття, «втекти» з пари.
3. «Що, боїшся?», «Що зась?»
4. Якщо не хочете позичати гроші не надто сумлінному платнику («Шкода»).
5. «Махнемо недивлячись».
6. «Образився» («Образилась»).
7. «Дитя на роботі» — вдавати з себе дурня, невмілого.
8. «Домашній мудрець» — повчання всіх з усіх питань.
9. «Якби не ти», «Бачиш, що через тебе вийшло?»
10. «Мене рвуть на шматки» — людина бере на себе за багато зобов'язань, але коли постає питання про результат, посиляється на перевантаження.

11. «Мавпа на шії» — людина підіграє на самолюбстві та провокує на заступництво, допомогу, сприяння, опіку.

Обговорення та висновки щодо результатів порівняння отриманих моделей відповідей з матеріалами Додатка 2.11.

2.19. Вправа «Асертивні права людини»

Мета: обговорити асертивні права людини, усвідомити необхідність поважати права особистості інших людей та нести відповідальність за власну поведінку.

Перебіг виконання: 1. Опрацюйте матеріал «Білл про права особистості» (Додаток 2.12).

2. Зіставте ці права із провідними принципами асертивності (асертивними правами людини).

3. Дайте та обговоріть відповіді на запитання: Як виявляються основні положення про права особистості в різних сферах життя людини, в окремих галузях професійної діяльності? Чи мають поширюватися положення про права особистості на всі випадки життя, чи вони мають певні обмеження? Чи не заперечують окремі принципи Білля нашим традиційним поглядам на життя і відносини між людьми? Чим визначаються ці відмінності: різницею національних психологій (американської та слов'янської), різницею в суспільних цінностях, способі життя тощо? Якими твердженнями ви б доповнили цей перелік?

Висновки: Дотримуючись та обстоюючи свої асертивні права, необхідно пам'ятати, що інші люди та їхні інтереси заслуговують на поважне ставлення; ви і тільки ви несете відповідальність за наслідки своєї поведінки.

2.20. Вправа «Асертивна поведінка»

Мета: усвідомити необхідність упевненої поведінки кожної людини, обговорити випадки, коли сумніви блокують упевнену

поведінку, з'ясувати способи подолання бар'єрів, що заважають виявленню упевненої поведінки.

Перебіг виконання: 1) Упродовж 10 хвилин міні-групи із 3—4 осіб складають список «Я поводжу себе упевнено, якщо...», в якому пояснюють причини впевненої поведінки та описують моменти, коли подобається бути впевненим. Наприклад: «...я відчуваю себе компетентним у даному питанні», «...ніхто не розсердиться за це на мене» тощо. 2) Необхідно скласти загальний список. Наведіть приклади, що ілюструють включені пункти. Обговоріть цей список. 3) Ознайомтеся з матеріалами **Додатка 2.13**, в якому представлений узагальнений список спостереження інших груп, які проходили тренінг упевненості. Додайте до нього будь-які свої, які не згадуються в ньому. 4) Зверніть увагу: всі позитивні твердження, наявні є в списку, можна трансформувати в негативні таким чином, що вони стануть індикаторами проблемних областей. Наприклад: «Я поводжу себе невпевнено, якщо... я не відчуваю себе добре...» або «...якщо я не впевнений у результаті» тощо. 5) Усією групою складіть і запишіть список «Як буде жахливо, якщо...», в якому назвіть всі можливі негативні твердження, що перешкоджають вашій упевненій поведінці. Наприклад: «...я припустився помилки», «...змінилися наші відносини» тощо. 6) Проведіть дискусію про можливі наслідки здійснення усього зі списку. Що може статися в найкращому випадку? Що може статися в найгіршому випадку? Як можна подолати ці перешкоди на шляху до впевненої поведінки?

Обговорення та висновки: 1) Упевненість у собі, асертивність — це перш рішучість у словесному спілкуванні: тим самим ми заявляємо про себе. Щоб стати рішучим, недостатньо знати свої невід'ємні права, треба навчитися їх застосовувати. 2) Щоб користуватися своїми правами і зупинити маніпулювання, необхідно змінити свою поведінку, бо саме вона дає привід для цього. 3) Упевнена поведінка — один із можливих виборів. Можуть виникати ситуації, коли вибір на користь упевненості в собі буде неефективним. 4) Якщо сумніви заважають вам прийняти рішення, необхідно тренувати в собі саме здатність поводитися впевнено.

2.21. Вправа-техніка «Заїжджена платівка»

Мета: навчитися застосовувати техніку асертивності «Заїжджена платівка».

Перебіг виконання: Об'єднатися в малі групи.

1. Перший учасник, головна особа (протагоніст), висловлює групі справедливий вимогу через «Я-твердження» за схемою: 1) опишіть ситуацію; 2) опишіть свої почуття з цього приводу та наслідки, до яких вас це привело; 3) апелюйте до справедливості:

пояснить, чому це не справедливо; 4) скажіть «тому...» та викладіть суть вашої пропозиції (опис найкращого виходу).

2. Інші учасники групи відмовляються виконувати вимогу і наводять свої аргументи.

3. Протагоніст демонструє, що чув аргументи опонента та підтверджує їх правомірність, повторює свої аргументи і власну пропозицію.

4. Далі триває діалог, але протагоніст повторює свою вимогу вже без аргументів. (Обмін репліками продовжується близько трьох хвилин.)

5. Протагоністом стає інший член групи, вправа повторюється, поки всі учасники не виступлять у ролі протагоніста.

Запитання для обговорення: Якого досвіду ви набули, виконуючи цю вправу? Що нового ви дізналися про себе? Які закономірності ви побачили і яких висновків дійшли? Які переваги й обмеження ви побачили у цій техніці? Якою, на ваш погляд, є сфера її застосування?

Висновки щодо дієвості застосування техніки та її впливу на майбутні відносини: цей метод не закріплює стосунків, тому його не слід дуже часто застосовувати з близькими.

2.22. Вправа «Асертивна відмова»

Мета: навчитися застосовувати техніки асертивної відмови.

Матеріали для виконання вправи: додаток 2.6 — «Асертивні техніки», додаток 2.14 — «Асертивна відмова».

Інструкція: 1. Обговоріть, чому потрібно відмовляти, чому важко сказати «Ні»? 2. Ознайомтеся з техніками відмови (Додаток 2.14). 3. Виконайте вправу. 1) Об'єднайтеся у малі групи. 1) Група просить учасника зробити що-небудь з того, що він робити не має. Перший учасник послідовно упродовж 3 хвилин відмовляє групі у проханні. 2) Коли час спливає, члени групи діляться своїми враженнями: чи був учасник асертивним, чи не мала місце агресія або неспівість. Які техніки відмови він застосовував (Додаток 2.14). 3) Тим, хто відмовляється стає інший учасник. Вправа повторюється, поки всі учасники спробують себе у цій ролі.

Обговорення: Якого досвіду ви набули, виконуючи цю вправу? Що ви дізнались про себе? Які закономірності ви побачили і яких висновків ви дійшли? Які переваги й обмеження ви побачили у цій техніці? Якою, на ваш погляд, є сфера її застосування?

Висновки: Кожен має право попросити те, що йому необхідно, й очікувати, що ви виконаєте його прохання, та засмучуватися, якщо не отримає бажаного. Але ви можете як зробити для нього люб'язність, так і відмовити в ній, якщо йдеться про дотримання закону чи ваших обіцянок. При цьому ви не маєте засмучуватися,

відчувати провину, адже ви не зобов'язані і не можете бути для всіх хорошим (Додаток 2.14).

2.23. Завдання-тест «Визначення рівня конфліктності особистості»

Мета: визначити рівень конфліктності особистості.

Перебіг виконання. 1. Визначте рівень конфліктності вашої особистості за допомогою тесту (див. Додаток 2.5).

2. Проаналізуйте результати тесту, відповівши для себе на такі запитання: 1. Яка ви особистість? 2. Які чинники вплинули на формування конфліктності? 3. Розробіть програму щодо подолання вашої конфліктності.

2.24. Завдання-кейс «Аналіз конфліктної ситуації»

Мета: навчитися аналізувати конфлікт та обирати оптимальний шлях його подолання.

Перебіг виконання. Прочитайте подану ситуацію: «Анатолій Семенович десять років працював у компанії. Він був авторитетною особистістю в колективі, але не отримав жодного посадового підвищення. Перші два роки він майже на кожних зборах трудового колективу компанії робив багато цікавих пропозицій, які приносили фірмі чималі прибутки. Така його активність не була помічена керівництвом і не принесла змін у кар'єрі. Анатолій Семенович поступово втратив інтерес до успіхів фірми і просто професійно виконував свої посадові обов'язки. Коли компанія опинилася на межі банкрутства, шеф вирішив запропонувати Анатолію Семеновичу керувати збитковим відділом і обіцяв удвічі вищу заробітну плату, але той відхилив таку, на перший погляд, цікаву пропозицію. Шеф був у край розлючений, сказавши співробітникам, що він іще не бачив таких безвідповідальних працівників».

Обговорення: 1. Визначте чинники конфлікту. 2. Поміркуйте, яких помилок у спілкуванні з Анатолієм Семеновичем припустився шеф. 3. Яких помилок припустився Анатолій Семенович? 4. Спрогнозуйте подальше спілкування шефа з Анатолієм Семеновичем. 5. Запропонуйте оптимальний шлях подолання конфлікту.

Висновки.

ІНДИВІДУАЛЬНА САМОСТІЙНА РОБОТА

1. Виконати *тести*: «Чи можете ви виступати перед великою аудиторією?» (Додаток 2.1), «Упевненість у собі» (Додаток 2.2), «Чи вмієте Ви слухати?» (Додаток 2.3) та прокоментувати отримані результати.

2. Підготувати письмове *резюме* за стандартною схемою:

- персональні дані, контакти;
- освіта, професійна діяльність;
- досвід роботи;
- особисті якості;
- додаткові відомості.

3. На підставі набутих теоретичних знань, а також використовуючи результати тестування та творчого завдання:

- зробити *загальний висновок* щодо власного рівня конфліктності, вміння слухати й готовності виступати перед великою публікою;
- з'ясувати, розвиток яких комунікативних навичок сприятиме підвищенню Вашої особистої ефективності.

РЕЗЮМЕ

Спілкування здійснюється в процесі міжособистісної або міжгрупової взаємодії, основу якої становить пізнання одне одного в процесі обміну певними результатами психічної діяльності. Змістова складова спілкування детальніше розкривається у трьох сторонах спілкування: інтерактивній, перцептивній та комунікативній, яку ще називають комунікацією.

Комунікація пов'язана з виявленням специфіки інформаційного процесу між людьми як активними суб'єктами спілкування з урахуванням їхніх настанов, цілей, намірів, міжособистісних відносин. Вирізняють невербальну та вербальну комунікації.

Вербальна комунікація включає сприймання інформації, говоріння та внутрішнє мовлення.

У своїй професійній діяльності менеджерів досить часто доводиться робити повідомлення, які мають певну структуру, з різних питань. При цьому слід враховувати, що люди, які сприймають інформацію, можуть по-різному її інтерпретувати, бо віддають перевагу різним видам слухання і належать до різних типів слухачів.

У процесі комунікації велике значення мають невербальні засоби, за допомогою яких передається 55 % інформації. Ними необхідно володіти та вміти розпізнавати, адже виявлення інформації зумовлене імпульсами нашої підсвідомості та відсутністю можливості підробити ці імпульси, що дає змогу довіряти цій мові більше, ніж звичайному вербальному каналу. Спілкування передбачає взаємодію партнерів спілкування, здійснювану через взаємні впливи партнерів, реакцією на які може бути конфліктна, маніпулятивна та асертивна поведінка. Маніпуляція — проміжна

ступінь від варварського до цивілізованого впливу. Використовувати її чи ні — питання індивідуального етичного вибору людини. Необхідно вміти розпізнавати маніпуляцію та протистояти їй, виявляючи асертивність.

У процесі взаємодії між суб'єктами спілкування можуть виникати конфлікти. Для подолання конфлікту менеджеру варто усвідомити, на якому етапі розвитку перебуває конфліктна ситуація, й обрати доцільний стиль спілкування: конкуренцію, пристосування, уникнення, компроміс, співпрацю.

Професійне спілкування спонукає менеджера до розвитку низки комунікативних якостей: товариськість, комунікабельність, співпрацю, толерантність, асертивність, емпатійність, рефлексивність, дипломатичність тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Бишоп С.* Тренинг ассертивности / С. Бишоп. — СПб.: Питер, 2001. — 208 с.
2. *Дуткевич Т. В.* Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. / Т. В. Дуткевич. — К., 2005. — 456 с.
3. *Журавська Л. М.* Соціально-психологічний тренінг: розвиток якостей особистості працівників сфери туризму / Навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Л. М. Журавська. — К.: Видавничий Дім «Слово», 2006. — 312 с.
4. Збірник міні-кейсів з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» / Л. О. Савенкова, В. М. Приходько, Л. А. Медвідь. — К.: КНЕУ, 2009. — 343 с.
5. *Корчагина И. Л.* Большая энциклопедия манипуляций / Ирина Корчагина. — М.: Эксмо, 2009. — 352 с.
6. *Леонтьев А. А.* Психология общения / А. А. Леонтьев. — М.: Смысл, 1999. — 365 с.
7. *Панкратов В. Н.* Искусство управлять людьми: Практические рекомендации / В. Н. Панкратов. — М.: Изд-во Института Психиатрии, 1999. — 144 с.
8. *Савенкова Л. О.* Педагогічна риторика : Навч. посібн. / Л. О. Савенкова. — К.: КНЕУ, 2009. — 298 с.
9. *Сагач Г. М.* Риторика: Навч. посібн. для студентів середніх та вищих навчальних закладів / Г. Сагач. — К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2000. — 568 с.
10. *Семиченко В. А.* Психологія спілкування / В. А. Семиченко. — К.: «Магістр-S», 1998. — 152 с.
11. *Сидоренко Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. — СПб.: Речь, 2007. — 256 с.
12. *Скотт Дж.-Грехем.* Конфликты, пути их преодоления / Дж.-Грехем Скотт. — М.: Внешторг, 1991. — 192 с.

13. Социальная психология и этика делового общения: [учеб. пособие для вузов]. / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, Н. А. Нартов и др. / Под общей ред. В. Н. Лавриненко. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995. — 160 с.

14. *Суховершина Ю. В.* Тренинг делового (профессионального) общения / Ю. В. Суховершина, Е. П. Тихомирова, Ю. Е. Скоромная. — 2-е изд. — М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2009. — 128 с.

15. *Тюріна В. О.* Конфлікти і управлінська діяльність: [навч. посіб.] / В. О. Тюріна, І. В. Вищенко. — К.: Знання, 1999. — 222 с.

16. *Томан І.* Мистецтво говорити: [Пер. з чес.] / І. Томан. — К.: Політвидав України, 1986. — 223 с.

ДОДАТКИ

Додаток 2.1

Завдання-тест «Чи можете ви виступати перед великою аудиторією?»

Мета: визначити особистісну готовність публічно виступати перед великою аудиторією.

Перебіг виконання. Приготуйте аркуш відповідей з нумерацією від 1 до 10. Висловте свою згоду чи незгоду на подані запитання. Якщо ваша відповідь «так» — поставте знак «+», якщо «ні» — знак «-».

1. Чи потребуєте ви ретельної підготовки до виступу залежно від контингенту слухачів, навіть якщо цю доповідь виголошували неодноразово?

2. Чи відчуваєте ви себе стомленим після виступу?

3. Чи завжди однаково починаєте свій виступ?

4. Чи хвилюєтеся ви перед початком виступу?

5. Чи маєте звичку приходити завчасно перед виступом?

6. Чи потрібен вам час, щоб встановити контакт з аудиторією?

7. Чи дотримуєтеся ви плану виступу?

8. Чи подобається вам під час виступу ходити по аудиторії?

9. Чи відповідаєте ви на записки, які надходять під час виступу?

10. Чи встигаєте ви під час виступу пожартувати?

Якщо переважають відповіді «ні», то Ви орієнтуєтесь на реакцію аудиторії. Ви не володієте її увагою. Прагнення в усьому йти за аудиторією може привести до втрати власного авторитету.

Переважають відповіді «так». Ви володієте аудиторією, не допускаєте некоректної поведінки перед слухачами. Досить велика незалежність від аудиторії може зробити вас нечутливим до інтересів слухачів.

Запитання для самоаналізу. 1. Які позитивні сторони вашої готовності до виступу найчіткіше за виявилися результатами тесту? 2. Яких особистісних якостей вам бракує, щоб успішно виступити перед великою аудиторією? 3. Назвіть ознаки ефективного виступу. 4. Поміркуйте, які ознаки ефективного виступу відсутні у вас.

Додаток 2.2

Завдання-тест «Упевненість у собі»

Мета: визначити рівень упевненості в собі.

Порядок виконання: 1). Приготуйте аркуш з нумерацією від 1 до 12. Відповідаючи на запитання, оберіть відповідно а, б, в, г, д, е. Пам'ятайте, що правильних і неправильних відповідей немає.

Текст опитувальника

1. Ви довідалися, що ваш знайомий говорив про Вас не зовсім приємне. Як Ви вчините?

- а) поговорите з ним про це;
- б) припинити з ним спілкуватися.

2. При вході в трамвай (автобус, метро) Вас грубо штовхають у бік.

У цьому разі Ви:

- а) намагаєтеся пробитися вперед;
- б) чекаєте, поки пройдуть;
- в) у голос протестуєте.

3. Під час спорів Ви зауважуєте, що співрозмовник має свою точку зору. Ви:

- а) намагаєтеся не заохочувати його до відмови від своєї думки;
- б) спробуєте переконати співрозмовника в тому, що ви маєте рацію.

4. Ви спізнилися на нараду. Всі місця вже зайняті, крім одного в першому ряду, Ви:

- а) стоїте в глибині приміщення;
- б) шукаєте інший стілець;
- в) без коливання направляєтеся в перший ряд.

5. Чи не здається Вам, що Ви занадто часто перепрошуєте?

- а) так;
- б) ні.

6. Чи важко Вам почати в розмову з незнайомою людиною?

- а) так;
- б) не дуже.

7. У магазині самообслуговування Ви не знайшли потрібного товару. Чи незручно Вам іти голіруч?

- а) так;
- б) ні.

8. На роботі збирають гроші у зв'язку з якоюсь нагодою. Ви:

- а) одразу даєте призначену суму;
- б) чекаєте, коли до Вас звернуться;
- в) вам приємно, що Вас просять про такі речі.

9. Від Вас вимагають послуги, що може принести Вам неприємність. Чи легко Вам відмовитися?

- а) так;
- б) ні.

10. Вам випадає нагода поговорити з відомою людиною. Ви:

- а) використовуєте можливість;
- б) відмовляєтеся.

11. Вас забули включити до списку на заохочення, хоча Ви заслуговуєте цього. Ви:

- а) вимагаєте пояснення;
- б) мовчите, щоб не мати неприємностей.

12. Ваша дитина (онук, онучка) несправедливо отримала низьку оцінку. Ви:

а) нічого не робите;

б) зустрічаєтеся з учителем для пояснення.

2). Перечитайте відповіді, позначені літерами і запишіть їх у стовпчик. Перемножте бали на зазначені коефіцієнти, матимете загальний результат:

$$a \times 3 =$$

$$b \times 5 =$$

$$d \times 4 =$$

$$b \times 0 =$$

$$g \times 2 =$$

$$e \times 1 =$$

3). Ознайомтеся з інтерпретацією результатів та зробіть висновки.

Інтерпретація результатів:

38—42 бала — рівень упевненості високий;

30—37 балів — високий;

26—29 — середній;

25 і менше — низький.

Показник, нижчий за 27 свідчить про необхідність негайно зайнятися своїм самовихованням.

Додаток 2.3

Завдання-тест «Чи вмієте ви слухати»^{1*}

Мета: визначити вміння слухати співбесідника.

Перебіг виконання: 1). Приготуйте аркуш із нумерацією з 1 до 15. Оберіть відповідь, якій ви надаєте перевагу. При цьому пам'ятайте, що правильних і неправильних відповідей не буває.

Зміст методики:

1. Яка, на Вашу думку, мета бесіди або розмови?

А) краще пізнати співбесідника;

Б) висловити власну точку зору з цього питання;

В) поділитися думками й обговорити їх.

2. Чи ставлять ваші діти такі запитання: «Як і де сплять хмарки?» або «Чи була бабуся маленькою?»

А) часто;

Б) ніколи;

В) інколи.

3. Чи доводилося Вам уранці, збираючись на роботу, наспівувати?

А) так, завжди одну й ту саму пісню;

Б) так, за звичай різні пісні;

В) ні, ніколи.

4. Чи ставите ви запитання доповідачеві наприкінці зборів?

А) так, завжди є про що спитати;

Б) інколи, коли не погоджуюся з висловленою думкою;

В) ніколи, бо не вірю, що одним запитанням можна змінити точку зору доповідача.

¹ Панкратов В. Н. Искусство управлять людьми : Практические рекомендации.— М.: Изд-во Института Психотерапии, 1999. — 144 с. — С. 95—107.

5. Чи змінювали Ви власну точку зору з певної проблеми після розмови з товаришем чи колегою?

- А) так, доволі часто;
- Б) інколи;
- В) ніколи.

6. Коли Ви розмовляєте з кимось, то:

- а) більше розмовляєте Ви;
- б) більше розмовляє Ваш співбесідник;
- в) кожен із вас розмовляє порівну.

7. За однакової ціни щоб Ви купили:

- А) книгу;
- Б) диск з музикою;
- В) квиток у кіно.

8. Колега хоче поділитися своїми проблемами, які Вас не стосуються. Що Ви подумаєте?

- А) що змарнув дорогоцінний час;
- Б) що тепер матимете на нього вплив;
- В) що спробуєте допомогти йому.

9. Яка з фраз найближча Вашій точці зору?

- А) лише спеціаліст може слушно говорити щодо цієї проблеми;
- Б) кожен може говорити про все, якщо вміє добре висловлювати свої думки;

В) спеціалісти не завжди такі хороші оратори, щоби переконливо говорити про проблему та власні розробки.

10. Якщо під час розмови Ви не розумієте смислу слів, що Ви робите?

А) зупините промовця, хто говорить і запропонується пояснити сказане;

Б) зафіксуєте подумки незрозуміле, щоб з'ясувати це наприкінці розмови;

В) заголом Вам завжди все зрозуміло.

11. Чи можете Ви повторити повідомлення чи пісню, яку почули вранці по радіо?

- А) так, завжди;
- Б) так, але потрібен час, щоб згадати;
- В) не можу згадати.

12. Що Ви понад усе цінуєте в естрадного співака?

- А) голос;
- Б) зовнішній вигляд;
- В) поведінку на сцені.

13. Чим для Вас є відвідування концертів?

- А) подія, що надає задоволення;
- Б) світський обов'язок;
- В) задоволення, якщо виконують улюблені твори.

14. Ви у гостях, крім Вас іще 5—6 людей. Коли Ви починаєте говорити, то найчастіше:

- А) Вас майже ніхто не слухає;

- Б) Всі замовляють, щоб вислухати Вас;
 В) Ви не є ініціатором розмови.
 15. Ви в курсі подій суспільного життя завдяки чому?
 А) перегляду телепередач;
 Б) слуханню радіо;
 В) читанню газет.
 2). За наданим ключем підрахуйте бали.

Ключ до тесту

Запитання	Відповідь			Запитання	Відповідь		
	а	б	в		а	б	в
1	2	1	3	9	1	2	3
2	3	1	2	10	3	3	1
3	2	3	1	11	3	2	1
4	2	3	1	12	3	1	2
5	2	3	1	13	3	1	2
6	1	2	3	14	2	3	1
7	3	1	2	15	3	3	1
8	1	2	3				

- 3). Ознайомтеся з інтерпретацією результатів і зробіть висновки.

Інтерпретація результатів

15—20 балів. Ви із зусиллям слухаєте співрозмовника. Можливо, ви недооцінюєте користь, яку можна мати з розмови для збагачення своїх знань і життєвого досвіду.

25—30 балів. Для вас бесіда — не головне джерело інформації й основа спілкування. Від вас можна багато чого довідатися, але не тільки вам дане право на істину. Навіть критику й докори корисно вислухати. Вам необхідно слухати більше, ніж ви це робите.

35—45 балів. Ви маєте рідкісну рису: вміння слухати і говорити *потрібно в міру*. Розмовляти з вами — одне задоволення. Ваші співрозмовники завжди можуть почерпнути у вас щось корисне. Ви вмієте зважати на становище інших людей — це чудова риса характеру, яку варто зберегти.

Додаток 2.4

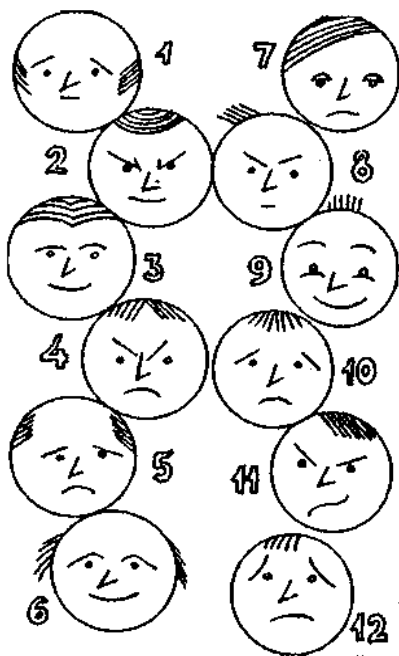
Завдання-тест «Чи розумієте Ви мову міміки»^{2*}

Мета: розвинути уміння розуміти іншу людину за мімічним виразом обличчя.

Інструкція: 1. Далі наведено подано малюнки, на яких схематично зображено різні емоційні вирази обличчя. Розшифруйте всі 12 виразів, у яких передаються 12 різних емоційних станів людини.

2. Порівняйте з правильними відповідями (правильними вважаються ті, що перебувають в одному синонімічному ряду з поданими нижче позначеннями переживань): 1 — байдужість, 2 — ворожість, 3 — веселощі, 4 — сильна злість, 5 — смуток, 7 — погане самопочуття, 8 — злість, 9 — бурхлива радість, 10 — глибокий сум, 11 — скепсис, 12 — скорбота.

Оцінка результатів: Якщо Вам удалося визначити більшість емоційних станів, то завдання навчитися читати за обличчям для вас неактуальне. Якщо ж результат вийшов невтішний (менш як 50 % угадувань), варто приділити цьому увагу.



² Обозов Н. Н., Щекин Г. В. Психология работы с людьми. — К.: Научное издательство, 1998. — 183 с., С.115; Махний М. Н. Фейсбилдинг, или кое-что о строительстве лица : Учебное пособие. — Чернигов: РИО Комитета по делам печати и информации, 1995. — 200 с.

Додаток 2.5

Завдання-тест «Визначення рівня конфліктності особистості»*

Мета: визначити рівень конфліктності особистості.

Інструкція: Приготуйте аркуш з нумерацією від 1 до 11. Дайте відповіді на запитання, обравши один із запропонованих варіантів. Пам'ятайте, що правильних та неправильних відповідей немає.

Зміст методики

1. *Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка.*

Що Ви зробите:

- а) не втручатимусь;
- б) можу втрутитися, стати на бік потерпілого, того, хто правий;
- в) завжди втручаюся й обстоюю свою позицію.

2. *Чи критикуєте Ви на зборах керівництво за допущені помилки?*

- а) ні, не критикую;
- б) так, але залежно від мого особистого ставлення до нього;
- в) завжди критикую за помилки.

3. *Ваш безпосередній керівник пропонує Вам свій план роботи, який Вам видається нераціональним. Чи запропонуєте Ви власний план, який вважаєте кращим?*

- а) ні, бо рано чи пізно це може погано для мене скінчитися;
- б) якщо інші мене підтримають, то пропонуватиму;
- в) звичайно, я наполягатиму на своєму плані.

4. *Чи полюбляєте Ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?*

а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують наших відносин;

- б) так, але тільки з принципових, важливих питань;
- в) я сперечаюся з усіма та з будь-якої причини.

5. *Хтось прагне пролізти попереду Вас без черги. Ви:*

- а) вважаєте, що й Ви не гірші і теж намагаєтеся обійти чергу;
- б) обурюєтеся, але подумки;
- в) відверто висловлюєте своє обурення.

6. *Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота Вашого колективу, в якій є і сміливі ідеї, помилки. Ви знаєте, що Ваша думка буде визначальною у вирішенні долі цього проекту. Як Ви вчините?*

- а) я викладу і позитивні, і негативні сторони цього проекту;
- б) наголошу позитивні сторони проекту й запропоную дати можливість для його доопрацювання;
- в) критикуватиму проект, бо коли претендуєш на новизну, не можна помилятися.

7. *Уявіть собі, що теща (свекруха) закликає Вас до ощадливості, каже Вам про Ваше марнотратство, а сама частенько купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати Вашу думку про своє останнє придбання. Що Ви їй скажете?*

- а) схвалю куплену річ, якщо вона принесла їй задоволення;

- б) скажу, що річ не становить цінності;
- в) постійно сперечаюся, сварюся з нею через це.

8. *У парку Ви зустріли підлітків, які палять цигарки. Як Ви відреагуєте?*

- а) для чого мені псувати настрої чужим, погано вихованим молодикам;
 - б) зроблю їм зауваження;
 - в) якщо би це було не в громадському місці, то я б їх вилаяв від душі.
9. *У ресторані Ви помітили, що офіціант обрахував Вас:*
- а) не дам йому чайових, хоча збирався;
 - б) попрошу, щоб він ще раз при мені склав рахунок;
 - в) це дасть мені підставу для скандалу.

10. *Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається замість того, щоб виконувати свої обов'язки. Чи обурить це Вас:*

- а) так, але якщо я навіть і висловлю йому якісь претензії, то навряд чи це щось змінить;
- б) я знайду спосіб поскаржитися на нього, хай його покарають або навіть звільнять з роботи;
- в) буду присіпувати до персоналу чи зганяти му злість на близьких.

11. *Ви сперечаєтеся зі своїм сином-підлітком і переконуєтеся, що він має рацію. Чи визнаєте Ви свою помилку?*

- а) так;
- б) гадаю, що визнаю;
- в) який же в мене буде авторитет, якщо я визнаю, що помилявся.

2. За наданим ключем підрахуйте бали.

Ключ до тесту:

- а) 4 бали, б) 2 бали, в) 0 балів.
- 3. Ознайомтеся з інтерпретацією результатів. Зробіть висновки.

Інтерпретація результатів:

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів і вмієте їх загасити, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли ж Вам доводиться вступати в суперечку, то враховуєте, як це може позначитися на Вашому службовому становищі чи приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм необхідна допомога, Ви не завжди наважуєтеся її надати. Чи не гадаєте Ви, що цим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про Вас кажуть, що Ви — конфліктна особистість. Ви наполегливо захищаєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на Ваші службові й особисті стосунки. І за це Вас поважають або недолюблюють.

Від 0 до 14 балів. Ви дріб'язкові, шукаєте зачіпки для суперечок, більшість з яких марні. Ви не образитесь, якщо Вас вважатимуть бешкетником? Поміркуйте, чи не приховується за Вашою поведінкою комплекс меншовартості?

Додаток 2.6

АСЕРТИВНІ ТЕХНІКИ³

Техніка	Дає можливість	Полягає
Зайджена пластинка	— домогтися задоволення своїх справедливих вимог, наполегливо обстоювати себе, — дотримуватися своєї лінії в розмові, — не відповідати на запитання, які заважають досягненню мети. За допомогою такої техніки можна: — робити покупки, — висувати претензії з приводу чогось, наполягати на одержанні страховки, — діяти при звертання в різні інстанції, — висувати вимоги до підлеглих (відповідно до трудового законодавства), — інколи можна застосовувати в сімейних ситуаціях, особливо коли ви в домінантному становищі (батьки до дітей), але не в подружніх стосунках (за винятком порушення прав одного з подружжя)	Наполегливо, спокійним тоном, без гніву і роздратування повторюйте, чого ви хочете, доки прохання буде задоволене («Я хочу...»). Свою вимогу найкраще формулювати як «Я-твердження» і повторювати незалежно від того, що говорить протилежна сторона. При цьому: — не дозволяйте себе відвести убік; — не захищайтеся; — погоджуйтесь з усім, що істинне чи правдоподібне в аргументах опонента; — поведіться впевнено; — виявляйте ставлення до опонента як до порядної й досвідченої людини; — дайте зрозуміти, що хочете домовитися про очевидну дрібницю; — будьте спокійні, розслаблені, ніби результат уже вирішений — не виявляйте страху; — після завершення подякуйте, не виявляючи агресії чи вихваляння
Перманентна відмова	— протистояти опоненту, наполегливо обстоювати себе, дотримуватися своєї лінії в розмові, — не відповідати на запитання, які заважають роз'язуванню проблеми.	Однозначно, чітко, лаконічно формулюйте те, чого не бажаєте, скажіть чітко, ясно і однозначно «Ні», «Не хочу». При цьому: не підтримуйте побічних тем, не дозволяйте повести вас «убік» від «нашої проблеми»
Розумний компроміс або консенсус	не принижуючи власні гідності досягти мети в випадках: — конфлікту двох наполегливих людей; — коли не контролюєте ситуацію; — коли ви не справжній професіонал у цій справі; — ситуації, що передбачає юридичний чинник; — коли можливий фізичний опір; — усюди, де задоволення вимог чи прохань іншої сторони не надто глибоко торкається наших особистих інтересів і не зачіпає нашого самолюбства	Пристосувавши до обставин, знайдіть порозуміння з іншою стороною шляхом взаємних поступок; за необхідності врівноважуйте настирливість покірливістю або навіть погодженням у разі фізичного насильства чи коли за будь-яких умов ви програте

³ За матеріалами книги *Бішоп С. Тренінг асертивності*.

Продовження дод. 2.6

Техніка	Дас можливість	Полягає
Вільна інформація	— вільно вести розмову, — схилити до себе співрозмовника, — запобігати мовчання, — знайти спільну тему для розмови	Дайте вільну інформацію про себе, свої інтереси, бажання, про все, що пов'язане з вашим стилем життя
Само-розкриття	— вільно вести розмову, знайомитися, ефективно спілкуватися, надаючи можливість іншому звернутися до ваших інтересів, стилю життя і навіть ваших проблем. Це ефективний засіб як у вільних обставинах, так і в конфліктній ситуації	У відповідь на відкрити інформацію іншого скажіть щось, що розкриває вас, заведіть розмову про ставлення до предмета, про який ідеться, зізнайтеся в тому, що вам не подобається, що вас непокоїть, чого ви остерігаєтеся тощо. При цьому дивіться в очі співбесідникові.
Гра в туман (напускання туману) (1 — погодження з правдою, 2 — погодження із дивним, 3 — погодження в принципі)	— ослабити негативну реакцію на критику, яка є сильною маніпуляцією; — згасити емоційні зв'язки, які раніше були причиною «вибухів» та паніки у відповідь на критику, знизити чутливість до критики; — зупинити критику інших; — створити психологічну дистанцію між вами та партнером. Але це пасивна поведінка, яка не спонукає людей бути чесними і не маніпулювати вами, тому <i>більше підходить для формальних або комерційних відносин.</i>	1) Можете погодитися з будь-якою правдою, яку вказують інші під час критики («Це правда, я запізнився»); 2) Можете погодитися з можливою правдою у критиці інших людей («Можливо, це правда» або «Я з вами згоден, якщо я не буду запізнюватися, я буду більше встигати»); 3) Можете погодитися із загальною правдою в логічних твердженнях, за допомогою яких вами маніпулюють («Ви маєте рацію. Те, про що ви говорите, має сенс, але коли мені потрібно, я приходжу вчасно») При цьому не можна застосовувати сарказм, як приховану словесну агресію
Негативна заява	_____»»_____	Поводьтесь так, ніби помилки — це лише помилки, тобто ви рішучо визнаєте щось негативне в собі («Я запізнився! Як нечестно з мого боку! Мабуть, я сьогодні неорганізований! Що ж тепер зробиш?» або «Я не дуже вдало це зробив, так?») або «Я помічаю це (цей недолік) в собі. Кумедно це в мене виходить, правда?» або «Це було кепсько з мого боку. Мені самому це не подобається») У випадку, коли негативна заява не допомагає, додайте до неї «Гру в туман» та «Негативні розпитування»

Закінчення дод. 2.6

Техніка	Дас можливість	Полягає
Негативні розпитування (негативні питання)	— ослабити негативну реакцію на критику, яка є сильною маніпуляцією; — згасити ті емоційні зв'язки, які раніше були причиною «вибухів» та паніки у відповідь на критику, знизити чутливість до критики; — зупинити маніпулювання, на кшталт з «правильною — неправильною»; — застосувати чесний зворотний зв'язок для наполегливого і спокійного спонукання людей; дати більше інформації про те, що саме ви не так зробили	Розпитайте вашого критика, що ще негативне він бачить у вас або у вашій поведінці. При цьому: — поведіться так, ніби предмет критики в принципі не може засмучувати, прикро вражати; — не перекладайте відповідальність на іншого, а сміливо і відкрито, не критикуючи, реагуйте на зауваження; — не застосовуйте сарказм. («Я не розумію, чому ти так вважаєш, чому мені не потрібно це робити? Що ще не так? Що тобі не подобається в тому, що я так зроблю?» Як мені було краще вчинити, на твою думку?)
Асертивне прохання про люб'язність	— домогтися того, що ви щось хочете, коли не ясно, йдеться про ваші права чи про добру волю протилежної сторони	Прямо і люб'язно сформулюйте своє прохання. При цьому: — Не давайте зрозуміти людині (наприклад, інтонацією), що ви очікуєте певної відповіді; маєте право на певну відповідь; будете себе відчувати ображеним (розлюченим, покинутим), якщо прохання не буде задоволене. — Не допускайте відчуття ніяковості, приниження. — Не бійтеся відмови, відчуття приниження у разі відмови. — Виявіть розуміння, що людина має право зробити люб'язність або відмовити, не відчуваючи себе винною. — Поводитись впевнено, але не зверхньо. — Приймайте люб'язність із гідністю. — Подякуйте за люб'язність
Позитивна критика (інтеграція інших асертивних методів)	— дізнатися, як покращити власну ефективність; — дізнатися думку інших про позитивні сторони своєї особистості; — дізнатися думку інших щодо своїх недоліків та вад; — отримати оцінку сфер, які потребують поліпшення, — порівняти думку інших і власну думку про себе; — дізнатися про альтернативні способи поведінки; — визначити, які установки потребують вдосконалення; — переоцінити той образ, який людина транслює іншим; — підвищити самооцінку	Обмежуючись описом поведінки, формулюйте те, чого ви не бажаєте. При цьому: — чітко висловлюйте своє побажання; — принципово говоріть про справу, а не про особистість партнера; — говоріть за себе; — похваліть партнера за все, що бодай трохи варте похвали; — погодьтеся з усім, що виглядає правдоподібним і не має особливого стосунку до проблеми; — не виявляйте сарказму

Додаток 2.7

За рівнем впливу на розум і почуття людей аргументи та контраргументи (зустрічні аргументи) розрізняють:

1) сильні, 2) слабкі, 3) непереконаливі.

Сильні аргументи — ті, які не викликають критики, які неможливо спростувати, зруйнувати, не взяти до уваги	• точно встановлені та взаємопов'язані факти й судження, що впливають з них; • закони, статuti, керівні документи, які виконуються і відповідають реальному життю; • експериментально доведені висновки; • висновки експертів; • цитати з публічних заяв, книжок, що визнаних у цій сфері авторитетів; • свідчення свідків та очевидців подій; • статистична інформація, якщо її збирання, опрацювання та узагальнення виконано професіоналами — статистами
Слабкі аргументи — такі, що викликають сумнів опонентів, клієнтів, колег	• висновки, ґрунтовані на двох чи кількох окремих фактах, зв'язок між якими незрозумілий без третього; • виверти та судження, побудовані на алогізмах (прийомах для руйнування логіки мислення, найчастіше застосовуються в гуморі); • посилення (цитати) на незнайомі чи невизнані авторитети; • аргументи особистого характеру, що впливають з обставин або диктуються імпульсом, бажанням; • тенденційно підібрані відступи, афоризми, вислови; • аргументи, версії чи узагальнення, зроблені на підставі здогадок, припущень, відчуттів; • висновки неповних статистичних даних
Непереконаливі аргументи — такі, що дозволяють викрити, дискредитувати суперника, який застосував їх	• судження на підставі підтасованих фактів; • посилення на сумнівні, неперевірені джерела; • рішення, що втратили чинність; • домисли, здогадки, припущення, вигадки; • аргументи, розраховані на забобони, неучтвo; • висновки, зроблені з фіктивних документів; • обіцянки, що видаються авансом; • хибні, помилкові заяви та свідчення; • підробка та фальсифікація того, про що ідеться.

Додаток 2.8

НЕВЕРБАЛЬНІ ПРОЯВИ У ПЕРЕБІГУ АРГУМЕНТАЦІЇ ТА ПЕРЕКОНАННЯ

Зацікавленість, залучення до розмови, думок партнера Основне правило: чим більше тіло «розкривається» і чим більше голова і тулуб партнера нахилиються до вас, тим більше він залучений до теми розмови, і навпаки.	
Підсилення уваги, щирості, активності	• рух уперед голови і верхньої частини тіла, тобто нахил до партнера, • «активна» посадка на краєчку стільця, • випрямлена голова, обличчя цілком звернене до партнера, • прямий погляд, • пришвидшення темпу рухів, • раптове переривання якоїсь ритмічної гри рук чи ніг, • відкрита жестикуляція руками (усмішка), • прискорення мови і жестикуляції рук

Продовження дод. 2.8

Більш-менш некритичне ставлення, повна згода, довіра, визнання іншого	- розслаблена посадка голови, часто з нахилом назад, - нахил голови в бік (посадка нога на ногу), - широка, зручна поза, - спокійний, твердий, відкритий і прямий погляд в очі партнера, - відкрита, вільна посмішка, - на мить очі закриваються, при цьому ледве позначається хитання головою
Готовність до активних дій, цілеспрямованої роботи	- різке підкидання голови, - раніше порівняно розслаблене тіло набуває виразних ознак напруження, (наприклад, верхня частина тулуба переходить зі зручно відкинутої на спинку крісла позиції у вільну, пряму посадку)
Відволікання через зменшення інтересу Основне правило: чим більше партнер «закриває» чи «ховає» частини свого тіла, чим більше він відхиляється назад чи відвертається, тим сильнішим є відволікання, якщо не відмова або захист!	
Безцільний, пасивний стан:	- рух назад, відхилення верхньої частини тіла голови, «закрита» поза рук і кистей, - уповільнений темп рухів, - зміна активної участі в розмові якоюсь ритмічною грою рук, ніг, ступнею, те саме — у демонстративно-ледачій позі (тарабанить пальцями по столу), - нахил убік голови і (чи) верхньої частини тіла, - неясне, розпливчасте підкреслення чи акцентування слів; - сповільнення швидкості мови і жестикуляції
Внутрішнє занепокоєння, непевність, сумнів, недовіра	
Внутрішнє занепокоєння, нервозність, нервові напруження	- тривалі ритмічні рухи пальців, ніг, ступнів чи рук, часто з дуже малою амплітудою (тоді занепокоєння і напруження є ще негативного роду), - ритмічно порушені рухи повторюваного характеру (совання на стільці назад — уперед, нерівномірне постукування пальцем, крутіння сигаретної пачки тощо, - примружування очей
Замисленість, роздуми, докладні міркування	
Міркування	- погляд удалину за певної розслабленості, - руки, закладені за спину, - повільне потирання чола рухом, що нагадує стирання, - відкриті пальці торкаються рота, при цьому погляд у невідзначений простір, закриті на кілька секунд очі, - язиком проводять краєм губ, - малорухомі, але відносно багата міміка за неактивної установки
Підсилення відволікання, відраза, активний чи пасивний захист Загальне: відвернення обличчя від партнера, відхилення тіла назад, при цьому витягування рук долонями вперед.	
Подив, небажання, порушення, гнів, лютя	- більш-менш сильне напруження, - сильні удари кісточками пальців чи долонею по столу, - вертикальні складки на чолі; - оскал зубів; «гримаса протесту, приголомшення»; - стиснення щелеп; - недоречні сильні і монотонні рухи, почервоніння; - підвищення голосності голосу

Закінчення дод. 2.8

Рішучість, готовність до боротьби, агресивність	— сильне напруження (стоячи — підведення вгору, сидячи — в напруженій готовності підхопитися), — руки різко і напружено засовуються в кишені з подальшою напруженістю у плечовому поясі, кисті рук стискаються в кулаки, — вертикальні складки на чолі, — погляд спідлобу, твердий погляд на партнера, — підкреслено закритий чи стиснутий рот
Хода партнера	
Має ясну мету, готовий негайно її реалізувати	— ходить швидко, розмахуючи руками
Критичне або самокритичне ставлення	— найчастіше за все руки тримає в кишенях, навіть у теплу погоду чи у приміщенні
Перебуває в пригнобленому стані	— ходить, тримаючи руки в кишенях, волочить ноги і рідко дивиться вгору чи в тому напрямі, куди йде
Зосередженість на розв'язанні якихсь проблем	— ходить в медитативній позі: голову опущено, руки зчеплено за спиною
Самовдоволеність, помпезність	— ходить із підведенимтим підборіддям, руки рухаються підкреслено інтенсивно, ноги немов дерев'яні, уся хода розрахована на те, щоб справити

Додаток 2.9

НЕВЕРБАЛЬНІ ПОВЕДІНКОВІ РЕАКЦІЇ

Значення	Способи вияву, опис
Експресії обличчя	
1. Настороженість, подив	Підняті вверх брови, розкриті очі
2. Страх, збентеження	Перекошене обличчя, широко розкриті очі
3. Виплеск негативної енергії	Оголені зуби, роздутий ніс
4. Презирливе ставлення до людей, огида	Зморщений ніс, спущені куточки губ
5. Пригнічений стан, смуток	Спущені зовнішні кінці брів та куточки губ
6. Приплив позитивної енергії, радість	Округлість обличчя, «рот до вух», блиск очей
Хода	
1. Відчуття свого «Я», упевненість	З піднятою головою
2. Самозакоханість, самовпевненість	«Із задертим носом»
3. Занепокоєність, розлад почуттів	З відсутнім поглядом

Продовження дод. 2.9

Значення	Способи вияву, опис
4. Невпевненість у собі, переживання чогось, що сталося	Згорблений, із втягнутою головою в плечі
5. Демонстрація впевненості в собі, приплив енергії	Розкочуючись у боки, руки на стегнах
Рукостискання	
1. Позитивна настроєність, приплив енергії	Міцне, з потріпуванням руки
2. Негативне ставлення до партнера, відчуття зверхності	М'яке
3. Удаваність, політиканство, демонстрація позитивного ставлення до партнера	Двома руками
4. Невпевненість, стресовий стан	Вологими руками
5. Самовпевненість, презирство	Кінцівками пальців
6. Домінуюче, владне положення, зверхність	Рука подається долонею донизу
7. Поступливість, покірність	Рука подається долонею догори
8. Рівність	Рука подається так, що долоня вертикальна
Жести та пози	
1. Упевненість у собі, самосхвалення	Обидві руки куполом перед обличчям
2. Владність, відчуття сили	Руки за спиною
3. Самовпевненість, виклик опоненту	Спираючись однією рукою на предмет
4. Самовпевненість, відчуття переваги	Сидячи, руки за голову; «Вказівний перст»
5. Дух суперечливості, суперництва	Закидання ноги на ногу зі створенням кута
6. Самовпевненість, упертість	Закидання ноги на ногу з фіксацією ноги руками (в положенні сидючи)
7. Самовпевненість, презирство	Напівоберт до партнера
8. Самоконтроль, стурбованість	Палець коло рота
9. Неуважність до інших людей, лінощі, нудьга	Підпирання долонею щоби

Продовження дод. 2.9

Значення	Способи вияву, опис
10. Відвертість	Поплескування долонями себе в груди
11. Відчуття меншовартості, винуватості	Хапання за свою краватку
12. Недовіра, напружений стан, психологічний захист, оборонна позиція	Схрещення рук на грудях; сильне стискання рук або пальців; різні безперервні рухи пальців; ходіння назад-уперед; рухи, що підвищують впевненість; погляд у бік вікна чи дверей; інтенсивне потирання рук або пальців; закинута нога на ногу; зведені разом щиколотки
13. Невіра у власні сили, хвилювання	Нервові потирання рук
14. Відмова від боротьби, спустошеність	Почухування потилиці
15. Негативне ставлення, незадоволеність	Погляд поверх окулярів
16. Самовпевненість, легке обурення	Покусування дужки окулярів
17. Незнання, заперечення	Часті заперечні повороти голови з боку в бік
18. Роздум, зосередженість	Рука, що підперла підборіддя. Потирання скроні
19. Забудькуватість	Удар себе по лобі або по потилиці
20. Страждання	Заламування рук
21. Пригніченість, поганий настрій	Спущені плечі, поникла голова, зігнута постать; дим сигарети направлений донизу
22. Огида	Посмикування плечима та тілом, як при ознобі
23. Розчарування	Змах рукою згори донизу
24. Задоволення, хороший настрій	Потирання долонею рук, миючі рухи кистей рук; дим сигарети направлений вгору
25. Радість, захоплення	Сплеск руками
26. Дефіцит часу	Постукування пальцями по циферблату годинника або поглядання на них
27. Невпевненість у собі, нервозність, роздратованість	Часте покашлювання, совання на стільці; постукування ногою по підлозі; побрязкування в кишені предметами; бігаючий погляд
28. Брехня, прихованість	Прикривання рукою рота та жест-дотик до носа; потирання потилиці з одночасним відведенням погляду на підлогу; прикриття рота руками; потирання ока; торкання вуха; дим сигарети випускає з куточка рота
29. Прийняття рішення	Погладжування підборіддя; примружування очей; хапання носа в пучок; хода назад-уперед із з'єднаними за спиною руками

Закінчення дод. 2.9

Значення	Способи вияву, опис
30. Готовність до дії	Посадка на краю стільця з нахилом корпусу вперед у бік співбесідника; розстібання піджака чи іншого верхнього одягу; руки на стегнах у позиції «стоячи»
Комунікативні жести	
1. Привернення уваги	Підняття вверх руки з відкритою долонею
2. Кликання	Рух кисті або передпліччя у напрямку до тіла
3. Привітання та прощання	Потискування рук, змахування піднятою рукою догори, уклін, кивок головою, обійми
4. Вдячність	Притиснена до грудей долоні, рукостискання, підняті руки зі зчепленими «замком» кистями
5. Похвала	Піднятий догори великий палець руки при затисненому кулаку
6. Схвалення, згода	Кивки головою, оплески
7. Несхвалення, презирство	Покачування головою з боку в бік, відвернення обличчя, повернення до партнера спиною
8. Застереження	Притиснутий до губ палець руки
9. Заборона	Підняті схрещені руки у передпліччях, покачування рукою або вказівним пальцем з боку в бік
10. Загроза	Стилий кулак, рухи вказівним пальцем
11. Перемога	Піднята рука зі стисненим кулаком або рука з розведеними вказівним та середнім пальцями, повернена до партнера
12. «Усе в порядку»	Коло, що створюється вказівним та великим пальцями руки
13. Примирення, визнання себе переможеним	Підняті руки вверх з відкритими долонями, що обернені до партнера
14. Дружня прихильність	Сплескування по плечу
15. Розкаяння	Удари рукою себе в груди
16. Вказівка	Витягнута в потрібному напрямі рука або палець, поворот голови кивком у бік
17. Подив	Розведені в сторони руки, потиск плечима
18. Критичне ставлення	Підпирання щоки пальцем, водночас інший палець прикриває рот; орієнтація корпусу не в бік співбесідника; поворот ступні у бік виходу
19. Закритість	Бар'єри з рук та ніг
20. Інтерес	Нахил голови убік; орієнтація корпусу у бік співбесідника, кулак на щоці з витягнутим уверх вказівним пальцем
21. Втрата контролю	Різко знімаються окуляри і кидаються на стіл

Додаток 2.10

НАЙЕФЕКТИВНІШІ КРИТИЧНІ ОЦІНКИ (ЗА В.Н.ПАНКРАТОВИМ)

<i>Критика— похвала</i>	— Робота зроблена добре, але не для цього випадку. — Непогано, але ви здатні на більше. — Усе було добре, але не зовсім вчасно. — Видно, що було старання, але його виявлялося недостатньо. — Ну ось так, уже зовсім непогано, залишилася справа за зовсім малим. — Уже краще, але ще треба трошки попрацювати. — В основному все правильно, але кілька помилок доведеться виправити
<i>Індиферентна (байдужа) критика</i>	— У нашому колективі ще є люди, які не можуть впоратися із своїми обов'язками. Але не будемо їх називати по імені. — Мушу констатувати, що не всі зрозуміли важливість цього питання. — Дехто з тих, хто навчається, досі не розрахувався з бібліотекою. Маю надію, вони про це знають. — Серед нас є такі, хто не дотримується розпорядку дня. — Нехай буде соромно тому, хто не наслідився зізнатися
<i>Критика- занепокоє- ність</i>	— Я дуже стурбований станом справ, особливо у... — Я занепокоєний вашим несумлінним ставленням до роботи. — Ми стурбовані тим, що ви не підготували доповідь. — Я переживаю через те, що ви не намагаєтесь аналізувати свої вчинки. — Не знаю, чи зможу я вам довірити цю справу іншого разу. — Я дуже занепокоєний тим, що останнім часом з вами відбувається щось кепське
<i>Критика- співпере- живання</i>	— Я чудово розумію вас, намагаюся зважити на ваше становище, але й ви зважте на моє. Справу не зроблено. — Я розумію, як вам зараз важко, але в цьому лише ваша провина. — Я чудово розумію вас, але треба виправляти становище — Мені близька ваша позиція, але подумайте про підлеглих: як їм зараз?
<i>Критика— шкода</i>	— Я дуже шкодую, але маю відзначити, що робота виконана неякісно. — Дуже шкода, але ви не упоралися із завданням. — Мені шкода, але ви зробили помилку. — На жаль, ви не виправдали наших надій. — Шкода, але ви могли зробити це краще. — На жаль, ми не очікували від вас такого рішення. — Мені відверто шкода, що ви мене не почули. — На жаль, це не зовсім те, що треба. — Мені дуже шкода, що ви не встигли виконати цю роботу
<i>Критика—подив</i>	— Як?! Невже ви не змогли виконати це завдання?! Не очікував... — Я шокований: ви припустилися забагато помилок. — Я не очікував від вас такого результату. — Зізнаюся, я здивований, що звіт ще не готовий. — Я дуже здивований з приводу вашої несумісності. — Ну зовсім не очікував, що ви не зможете скопіювати малюнок. — Як, ти не бачиш тут недоліків? — Як, хіба тобі це не подобається? — Сьогодні ви мене здивували. Хто б міг подумати, що ви станете порушником? — Невже ви так і не зрозуміли своєї помилки?

Продовження дод. 2.10

Критика-пом'якшення	— Напевно, в тому, що відбулося, винні не тільки ви. — Напевно, вам неправильно пояснили це завдання. — Не звинувачуйте себе в тому, що сталося. — Це просто чергова робоча помилка. — Ви запізнилися, але я знаю, що це не ваша провина. — У вашому життєвому досвіді ще не було такого випадку, тому ви не винні. — Напевно, доручаючи вам це завдання, ми не все врахували
Критика – погроза	— Якщо ви й надалі припускатиметеся, помилок, то нарікайте на себе. — Попереджаю, що у нас з вами буде інша розмова. — Рекомендую вам самостійно зробити висновки з того, що сталося. — Це було моє останнє попередження
Критика– ви-мага	— Ця робота потребує негайного виконання. — Я вимагаю, щоб... — Я вважаю, що роботу необхідно переробити. — Ця думка хибна, її необхідно змінити. — Мені шкода, але тут вам доведеться поступитися. — Це питання вимагає невідкладного доопрацювання. — Я наполягаю, щоб ви провели детальніший аналіз
Піобабов-рювальна критика	— Нічого, наступного разу зробите краще. А зараз не вийшло. — Не засмучуйтеся, сьогодні зробили не дуже добре, завтра вийде краще. — Із вашим старанням наступного разу ви доб'єтесь кращого результату. — Не хвилюйтеся, якщо захочете, ви обов'язково виконаєте це завдання. — Усе вийде, якщо спробувати знову
Критика — докір	— Ну що ж ви? Я на вас так розраховував! — Не очікував, що з вашої вини доведеться переробляти звіт. — Ніколи не подумав би, що ви на таке здатні. — Як же так? Я думав, у вас все вийде. — Ну що ж ви? Ви нас так підводите
Критика-надія	— Маю надію, що наступного разу ви зробите це краще. — Упевнений, що попри сьогоднішню помилку ви з цим обов'язково впораетесь. — Сподіваюся, наступного разу ви сплануєте свою роботу. — Хочу сподіватися, що в майбутньому ви не допусткатимете таких прикрих прорахунків. — Я сподіваюся, що це не межа ваших можливостей. — Хочеться вірити, що в майбутньому ви станете уважнішим
Критика-ана-логія	— Раніше, коли я був такий же молодий, як і ви, я припустився так самої помилки. — Не засмучуйтеся, я теж не зміг зробити це з першого разу. — У тебе вийшло краще, ніж у будь-кого в перший раз, спробуй ще. — Раніше я теж не міг виконувати цю дію. — Зверніть увагу: ваш колега вважав так само — і що з цього вийшло? — Коли я був молодим, як ви, я був таким же самовпевненим

Закінчення дод. 2.10

<i>Критика- засудження</i>	— Ви виконали це завдання невірно, наступного разу будьте уважнішим! — Ви вчинили брутально, я вважаю, що вам слід вибачитися. — Шкода, що ви так поквапитися з рішенням, надалі радьтеся. — Ви занадто хворобливо реагуєте, не будьте таким імпульсивним! — Ви запізнилися, намагайтеся цього більше не робити! — Ви не так виконали це завдання. Наступного разу знайдіть можливість порадитися
<i>Конструк- тивна критика</i>	— На жаль, роботу виконано неправильно. Що збираєтеся робити? — Як ви плануєте виправляти помилки, яких припустилися? — Що ви зробите, або виправити становище? — Ви хибно оцінили ситуацію. Які заходи ви пропонуєте вжити? — Знову прорахунок. Як пропонуєте вийти зі становища?
<i>Критика- побовання</i>	— Боюся, наступного разу робота також буде виконана неякісно. — Побоююся, що це ввійде у вас у звичку. — Мене непокоїть те, що ви повторюєте ті самі помилки. — Боюся, що надалі вам не можна буде доручати таке відповідальне за- вдання. — Побоююся, що завтра буде той самий результат

Додаток 2.11

ВИДИ ЗАХИСТУ ВІД МАНІПУЛЯЦІЙ

Вид захисту від маніпуляцій	Пасивний захист	Розстановка точок над і	Контрманіпуляція
Значення виду захисту від маніпу- ляцій Ситуація	Якщо Ви не знає- те, що відповісти на маніпуляцію — нічого не говоріть. Зробіть вигляд, що не почули, чи взагалі спитайте про щось інше	Без незручності скажіть, що вас турбує у пропози- ції партнера	Зробіть вигляд, ніби не розумієте, що ва- ми намагаються ма- ніпулювати, почніть зустрічну гру і закін- чіть неочікуваним запитанням, яке по- каже маніпулятору вашу психологічну перевагу
Вам пропону- ють вчинити протизаконну дію (підробити документи)	Запитати про щось інше, наприклад, чи читав ти... кни- гу	«Ти сам нечистий на руку і мене зби- васш з вірного шляху»	«Як тобі не соромно це пропонувати?»
«Що, боїшся?», «А слабо тобі?»	Запитати: «Яка в тебе до мене спра- ва», не відповіда- ючи на приховану транзакцію	«Треба подумати. Тут не все так про- сто»	«А ти сам зможеш це зробити? Зроби»
Якщо не хоче- те позичати гроші не досить акура- тному платни- кові («Шкода?»)	Ніяк не відповіда- ти на прохання, за- говорити про щось інше	«Ти минулого разу не віддав борг, а тепер просиш зно- ву»	«Сам ходиш весь час позичаєш, хочеш, щоб і я був без гро- шей?»

Закінчення дод. 2.11

Вид захисту від маніпуляцій	Пасивний захист	Розстановка точок над і	Контрманіпуляція
«Махнемо не дивлячись»	Ніяк не відповідати на прохання, заговорити про щось інше	«Який хитрий. У нього, мабуть, в кишенях вітер гуляє, а в мене зарплатня».	У відповідь запропонувати не вигідний для маніпулятора обмін
«Образився» («Образилась»)	Не реагувати, робити вигляд, ніби нічого не відбувається	«Ти хочеш посваритися?»	«Коли б ти міг поговорити про ... (назвати питання, яке цікавить маніпулятора)»
«Дитя на роботі» — видавати з себе нетямущого, невмілого	Не реагувати і вимагати виконання роботи	«Чи правильно я вас зрозумів, що ви не здатні обіймати цю посаду»	«Ну що ви, краще за вас цю роботу ніхто не зробить — ви дуже здібний працівник»
«Домашній мудрець» — повчання усіх з усіх питань	Не звертати уваги й робити те, що вважаєте за потрібне	«Чи траплялося так, коли б ти помилився, чи тільки ти знаєш відповіді на всі запитання?»	«Ви дуже мудрий, давайте спочатку ви так зробите, а потім я»
«Якби не ти», «Бачиш, що через тебе вийшло?»	Ніяк не реагувати	«Ти сам зробив цей вибір, якщо вважаєш, що помилився — сам винен»	«Ти такий розумний, невже ти не знав, що це хибне рішення...» або «Якби не ти зі своїми запитаннями, я б свою роботу зробив швидше і якісніше».
«Мене рвуть на частини» — людина бере багато зобов'язань, але не має результатів роботи, пояснюючи це перевантаженням	Не звертати уваги	«Яку справу ви довели до кінця, де є результат?»	«Ви зарплату отримуйте? Вона має бути вами зароблена»
«Мавпа на шії» — людина підіграє на самолюбстві та проковує на допомогу, опіку	Не звертати уваги	«Ви хочете, щоб я виконав цю роботу за вас?»	«На вашому місці має бути людина не менш компетентна? Свою зарплату ви повинні заробляти самі» або «Дякую, я певен, що ви самі впораєтесь»

Додаток 2.12

БІЛІЙ ПРО ПРАВА ОСОБИСТОСТІ

Ви маєте право:	Ви ніколи не маєте:
1) інколи ставити себе на перше місце; 2) просити про допомогу й емоційну підтримку; 3) протестувати проти несправедливого ставлення; 4) мати власну думку чи переконання; 5) помилятися, поки ви не знайдете правильний шлях; 6) надавати людям право самим вирішувати свої проблеми; 7) говорити «Дякую, ні», «Вибачте, ні»; 8) не звертати увагу на поради оточення й дотримуватися власних; 9) побути одному, навіть якщо інші воліють вашого товариства; 10) мати власні, які завгодно, почуття, незалежно від того, чи розуміють їх навколишні; 11) змінювати свої рішення або змінювати образ дій; 12) домагатися зміни домовленості, яка вас не влаштовує	1) бути бездоганним на 100 %; 2) наслідувати всіх; 3) робити приємне для неприємних для нас людей; 4) любити людей, які завдають вам зло; 5) вибачатися за те, що ви були самим собою; 6) вибиватися із сил заради інших людей; 7) відчувати себе винним за свої бажання; 8) миритися з неприємною для вас ситуацією; 9) жертвувати своїм внутрішнім світом заради будь-кого іншого, хоч би ким він був; 10) зберігати стосунки, які стали образливими; 11) робити більше, ніж вам дозволяє час; 12) робити те, що насправді ви не можете зробити; 13) виконувати нерозумні вимоги; 14) віддавати те, що насправді вам віддавати не хочеться; 15) нести на собі тягар чийсь неправильної поведінки; 16) відмовлятися від власного «Я» заради будь-чого або будь-кого

Додаток 2.13

Я поводжуся впевнено, якщо...

- Я відчуваю себе найкомпетентнішим з цього питання.
- Я почуваюся добре.
- Я думаю, що інша людина може прийняти це.
- До справи залучено принципи.
- Хтось інший не робить цього.
- Це відбувається за рахунок когось.
- Я впевнений у своїй правоті.
- Статус-кво може більше зберегтися.
- Я маю рацію.
- Мене обмежують у моїх правах.
- Це те, що мені слід пережити.
- У стосунках порівняно з людьми, рівними мені.
- У стосунках з підлеглими.
- Мене не перестануть за це любити.
- Час доведе, що я маю рацію.
- Ніхто за це не злитиметься на мене.
- Я не заторкую нічийх почуттів.
- Я впевнений у своїх почуттях.
- Я не заляканий іншою людиною.
- У противному разі це буде дратувати мене.

- Я упевнений у результаті.
- Це частина моєї роботи.
- Ніхто більше не висловлює тієї думки, що є у мене.
- Я можу добрати правильні слова.
- Я певен, що не надто емоційно залучуся до цього.
- Я можу контролювати свій гнів.
- Це не виліється в сцену.
- Я володію повнотою інформації.
- Я упевнений, що мій голос не тремтить.
- Я вірю, що виграю.

Далі перелічте свої пропозиції:

Як буде б жахливо, якщо....

- Припустився помилки.
- Я перервуся і замкну.
- Зміняться наші відносини.
- Я не маю рації.
- Мене загнано в кут.
- Мою думку взято під сумнів.
- Мене виставить дурнем.
- Вони розлютуються на мене.
- Вони не схвалять мене.
- Вони припинять вважати мене «приємним».
- Вони не будуть мене слухати.
- Я випаду з їхнього кола.
- Я втрачу свободу.
- Я втрачу дружбу.
- Я зазнаю критики.
- Я не знайду слів, щоб висловити свою думку.
- Я почервонію.
- Я втрачу контроль над собою і дуже розлючуся.
- Я заплачу.

Далі виклідіть ваші пропозиції...

Додаток 2.14

АСЕРТИВНА ВІДМОВА

Техніка «Позначення меж»

1. Віддайте тому, хто просить, належне: якщо не зовсім зрозуміли, що саме вас просять — перепитайте, прохач зрозуміє, що його правильно почули; якщо просять про неможливе або непотрібне вам — подякуйте, що звернулися саме до вас.

2. Визначте свою позицію (переваги, почуття, розуміння ситуації, бажання). Якщо вирішили відмовити, зробіть це впевнено і конструктивно, наскільки це можливо: «Я дуже втомився», «Я вже маю інші зобов'язання», «Зараз я ніяк не зможу знайти час», «Боюся, що я нічого не можу для вас зробити», «Вибачте, але я цим не займаюся» тощо.

3. Проведіть розмежувальну лінію: люб'язно, створивши відчуття, що ви відхиляєте не людину, а лише її прохання, без пояснень, вибачень, ускладнень, захищаючись від маніпуляцій, упевнено й однозначно встановіть особисту межу і скажіть «Ні»: «Дякую, ні», «Ні, не хочу», «Ні, я краще не буду», «Мені це не підходить».

Техніка «Перманентна відмова»

Особливості техніки: подібна до техніки «Заїжджена пластинка», але замість вимог висловлюється відмова, має більш широке використання, ніж «Заїжджена пластинка»: ми можемо відмовити не лише в тому, що незаконно, але й у ситуаціях, де є вибір, тобто коли відмовлятися необов'язково.

Сутність техніки — однозначно, чітко та лаконічно, застосовуючи техніку «Позначення меж», формулюється те, чого ми бажаємо:

1. Подяка за довіру, пропозицію.
2. Аргументація відмови.
3. Чемна, але тверда відмова.
4. Вислуховування аргументів того, хто просить (або пропонує), повторення цих аргументів, щоб стало зрозуміло, що ми їх чуємо.
5. Знову чемна й тверда відмова, але без аргументації.
6. Знову вислуховування прохача, не дозволяючи відвести розмову вбік, не підтримуючи побічних тем, ніби ви цього не чуєте, погоджуючись з усім, що правдиво, поділяючи позитивні наміри і цілі протилежної сторони.
7. Знову відмова, спокійна, тверда, чемна.
8. Наприкінці подякуйте за пропозицію, якщо навіть не зацікавилися нею.

Додаткові техніки відмови

1. **Тримайте паузу** — відтягніть свою відповідь: «Я зателефоную вам в наприкінці тижня», «Можна, я зателефоную вам за 5 хвилин?»

2. **Виявляйте співчуття** — поставтеся з розумінням до проблем протилежної сторони, але не більше того: «Так, мені шкода, що у вас такі негаразди», «Так, погана справа, але я маю надію, що ви знайдете вихід».

3. **Обмежуйте вибачення** — надмірні виправдання виявляють вашу невпевненість і спонукають інших тиснути на вас.

4. **Не принижуйте себе** — не кажіть «не можу», кажіть «не хочу», щоби не спонукати іншого доводити вам, що ви можете, адже тоді доведеться тоді доводити свою неспроможність.

5. **Будьте точними** — визначайте точно, що ви готові зробити, а що ні: «Я можу вам замовити квиток, але не доставляти його додому».

6. **Стежте за інтонаціями та жестами** — стійте в зручній для вас позі, дивіться в очі, говоріть упевнено, на повний голос. Це підтвердить вашу упевненість.

7. **Запобігайте почуття провини** — в разі відмови не намагайтеся якось «загладити» свою «провину», давати обіцянки, про які потім пошкодуєте.

МОДУЛЬ



САМОРЕГУЛЯЦІЯ СТАНІВ ТА ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА

Мета тренінгу: сформувати компетенції саморегуляції, навчитися застосовувати адекватні до ситуації прийоми, техніки, методики саморегуляції.

- 3.1. Актуальність процесів саморегуляції в життєдіяльності менеджера.
- 3.2. Характеристика окремих методів саморегуляції та психічних станів.
- 3.3. Тайм-менеджмент як антистрес-метод.

*«Найвеличніша річ у світі — це
вміння володіти собою».
Мішель Монтень, «Досліди»*

3.1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЦЕСІВ САМОРЕГУЛЯЦІЇ В ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

У процесі життєдіяльності людина стикається із безліччю негативних подразників, які виникають у професійній діяльності, у міжособистісних стосунках. Нервові збудження, що виникає при цьому, внаслідок компенсаторного механізму призводить до напруженості функціональних систем організму і стає причиною виникнення невротичних станів та погіршення фізичного самопочуття. Іноді ситуація, що стала джерелом негативних емоцій, стає нав'язливою і постійно виникає в пам'яті. Людина стає дратівливою, пригніченою, не може сконцентруватися на виконанні поточних завдань.

Гармонізацію психічного та психофізичного станів можна досягати самостійно за допомогою різноманітних й ефективних технік, прийомів, методів, що лежать в основі психічної саморегуляції.

Саморегуляція (лат. *regulare* — налаштовувати, упорядкувати) — це процес корекції й оптимізації індивідом психічних та соматичних функцій організму, підвищення працездатності

та психологічного комфорту, зниження рівня емоційної напруженості тощо за допомогою спеціальних методик, технік, прийомів.

Психічна саморегуляція здійснюється на енергетичному, динамічному та змістово-смысловому рівнях. Енергетичні аспекти психічної саморегуляції пов'язані з фізичним станом особистості та спрямовані на регуляцію таких станів, як втома, монотонність, сонливість, стрес, щоб досягати бадьорості, нормального тону, психічної рівноваги тощо. Динамічні аспекти саморегуляції спрямовані на емоційну сферу з метою подолання негативних емоційних станів — гніву, злості, тривоги тощо та досягнення позитивних або нейтральних емоційних станів. Змістово-смыслові аспекти саморегуляції, пов'язані з інтелектом та волею особистості, що є основними інструментами цього аспекту й спрямовані на аналіз ситуації, прийняття рішення, коригування поведінки та діяльності з метою забезпечення чи підвищення їхньої ефективності.

3.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОКРЕМИХ МЕТОДІВ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТА ПСИХІЧНИХ СТАНІВ

Основними методами саморегуляції є аутотренінг, медитація, фізичні та психофізичні вправи, рефлексія.

Аутотренінг — це психотерапевтичний метод, головною метою якого є саморегуляція людини шляхом самонавіювання, концентрації уваги, уявлень (візуалізації) тощо для досягнення м'язової релаксації, контролю розумової активності, підвищення ефективності значущої для суб'єкта діяльності.

Самонавіювання — процес навіювання самому собі, за якого суб'єкт і об'єкт навіювання збігаються, що дає суб'єктові змогу викликати у себе певні відчуття, управляти емоційними та соматичними реакціями. Самонавіювання має визначальну роль в саморегуляції. З іншого боку, успіх самонавіювання залежить від чіткої візуалізації навіюваних уявлень, відповідності їх реальності.

Візуалізація — це процес створення яскравих, з усіма деталями уявлень відповідно до актуальної для суб'єкта мети.

Медитація — метод і стан глибокого зосередження свідомості (уваги) на певному об'єкті (думках, фізичних відчуттях, ди-

ханні, фізичних рухах тощо) і одночасному відстороненні від решти іншого з метою духовного вдосконалення та пізнання. Це особливий стан свідомості між сном і бадьорістю. Найцікавішим є факт, що у стані медитації головний мозок людини випромінює цілющі α -хвилі, які можна фіксувати енцефалографом. Учені вбачають в α -хвилях ключ до психічної рівноваги та здоров'я. Особистий α -мінімум кожної людини — 20 хвилин сумарного перебування в α -стані на день як умова для позитивних результатів. При цьому спрацьовує кумулятивний ефект, позитивні результати накопичуються, поліпшується самопочуття, поліпшується пам'ять, зникає безсоння, з'являється відчуття припливу енергії.

Психофізичні вправи — спеціально розроблені завдання, що сприяють усвідомленню та розумінню певних психологічних феноменів, відпрацюванню конкретних умінь та навичок, пов'язаних з психофізичними феноменами, а також дають змогу досягати бажаного рівня розвитку та регуляції конкретних аспектів психічного буття. Систематичне виконання таких вправ сприяє розвитку особистості, збагачує емоційний світ людини, її креативність, здатність до емпатії, загострює інтуїцію.

Важливе місце у процесах саморегуляції посідають вправи, пов'язані з процесами дихання. З давніх-давен відомий тісний зв'язок між диханням та психофізіологічним станом людини. Особливу роль диханню надають східні практики гармонізації людини. Дихання як універсальний процес життєдіяльності дає змогу регулювати тонус центральної нервової системи в широких межах — від глибокого гальмування до високого рівня мобільності.

Рефлексія — процес пізнання суб'єктом внутрішніх психічних дій та станів, відображення й усвідомлення власного психічного світу, думок, учинків, переживань.

Однак мало знати про існування окремих аспектів саморегуляції та їх тонкощі, куди важливіше вміти регулювати свої психічні стани відповідно до них.

Основними негативними психічними станами, що становлять фон перебігу діяльності людини, є стрес, депресія, фрустрація, втома. Щоб усвідомити, який саме стан є фоновим у конкретний момент, необхідно знати їхні основні характеристики.

Втома — стан, що характеризується виснаженням організму, зниженням його потенціалу активності та внутрішніх ресурсів. Розрізняють фізичну та розумову втому, гостру та хронічну. Психологічними ознаками втоми є: 1) зниження здатності до сві-

домої підтримки оптимуму активності, 2) розлади уваги — її обсягу, концентрації, розподілу, 3) помітна інертність нервових процесів, 4) відчуття спаду власних сил, 5) погіршення пам'яті та зниження продуктивності мислення.

Депресія — стан, що характеризується негативним емоційним фоном, зміною мотиваційної сфери, когнітивних процесів та загальною пасивністю поведінки. Суб'єктивно людина в стані депресії переживає пригніченість, сум, відчай, відчуття провини.

Фрустрація — це тимчасовий стан, що виникає в разі появи непередбачуваних перешкод на шляху досягнення мети, розв'язання завдань та усвідомлення марності докладених зусиль. Відчуття безсилля та невдачі викликає психологічний дискомфорт, що супроводжується переживанням гнітючого напруження, розпачу, тривоги, розчарування, роздратування. При цьому у людини можливі негативні реакції щодо самої себе, що інших людей, обставин та предмета ситуації фрустрації.

Стрес — це широке коло станів людини, що виникають у відповідь на вплив різноманітних екстремальних впливів — стресорів. Залежно від виду стресора і характеру його впливу розрізняють фізіологічний та психологічний стреси. Останній поділяють на емоційний та інформаційний. Емоційний стрес виникає у ситуаціях загрози, небезпеки, образи тощо. Інформаційний — у ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не може впоратися із завданням, не встигає приймати правильні рішення в необхідному темпі, за високого рівня відповідальності при прийнятті рішення тощо. Стрес розвивається поступово; вчені констатують три стадії його перебігу. Перша стадія — це стадія тривоги, що виникає із появою подразника, котрий викликає стрес. При цьому змінюються фізіологічні (частішає дихання та пульс, підвищується тиск) та психічні (підвищується особистісний самоконтроль) функції. Більшість стресів завершуються на цій стадії. Однак якщо дія подразника не зникає, настає черга другої стадії — стадії опору. Організм починає витрачати резервні сили, що веде до максимального навантаження на всі системи організму. Третя стадія — це стадія виснаження, в перебігу якої знижуються опірні сили організму, стрес охоплює людину, що призводить до захворювань.

Як показують дослідження, сучасна людина надто часто потрапляє у ситуації, що супроводжуються виникненням наведених вище психічних станів. Мінімізація їхнього негативного впливу на організм та запобігання йому цілком доступні за цілеспрямованої саморегуляції.

3.3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК АНТИСТРЕС-МЕТОД

*Мало хто має достатньо часу,
та все одно кожен має стільки часу,
скільки його в нього є
Парадокс часу*

Однією із найважливіших причин того, чому людина потрапляє у стан стресу, є постійний дефіцит часу. Більшості людей бракує двадцять п'ятої години у добі, щоб вирішувати справи. Неправильний розподіл часу є суттєвим чинником негативного стресу. Можна навчитися окремим методам і прийомам саморегуляції, щоби без втрат виходити зі складних ситуацій професійної діяльності та взаємодії, але якщо не вміти раціонально розпоряджатися своїм часом, жодні техніки самовідновлення не врятують від стресу та не допоможуть уникнути того, що називається психологічним вигоранням. Сьогодні люди не можуть розпоряджатися часом так, як це було багато років назад. У високорозвинених країнах час стає дедалі дефіцитнішим ресурсом і далеко не кожна людина здатна впоратися з такою ситуацією, а компетенція управління часом вважається однією із базових компетенцій успішного менеджера. Управління часом, або тайм-менеджмент — це технологія, що дає змогу використовувати час життя відповідно до поставлених особистісних, у тому числі професійних цілей.

Американський учений зі Стенфордського університету Ф. Зімбардо, аналізуючи ставлення людей до категорії часу, дійшов висновку, що їх можна поділити на чотири групи.

1. Група «Маньяна» (ісп. завтра) — це люди, що відкладають прийняття рішень настільки, настільки це можливо. Вони живуть у вільному темпі і не переживають, коли щось не зроблено у визначений термін.

2. Група «Гедоністи зараз і тут» — цими людьми рухає прагнення швидкого отримання винагороди та задоволення. Вони дуже легко можуть пожертвувати терміновими, але неприємними справами на користь менш значущих, але приємніших. До планування ставляться негативно, й відають перевагу спонтанним діям. Обирають роботу, яка дозволяє швидко побачити результати праці.

3. Група «Зорієнтовані на майбутнє» — визначають довгострокові особисті цілі, планують кар'єру на багато років уперед.

Детально обмірковують й організовують свої дії. Сталий порядок для них є важливішим за розмаїття.

4. Група «Гостро відчують час» — воліють працювати в стислі терміни. Вони працюють за строгим графіком, вимагають пунктуальності від себе та інших. Краще працюють у напружених ситуаціях, однак важко розслабляються.

Цей розподіл на групи є умовним. Залежно від ситуації ми можемо потрапляти в ту чи іншу групу. За спрощеною класифікацією людей можна віднести до хронофагів, тобто тих, хто марнує свій час, або до хроносейверів, хто вміє ловити «хвилю часу» й досягати поставлених цілей.

На початку розгляду питання про технологію управління часом слід зауважити, що багато спеціалістів з тайм-менеджменту наголошують про два обов'язкові атрибути людини, яка прагне володіти й ефективно управляти своїм часом. Це наручний годинник та діловий щоденник. З появою мобільних телефонів більшість людей полишила наручні годинники, однак вони є зручнішими для контролю над часом, для адекватного відчуття. Діловий щоденник потрібен для планування, до того ж він має бути зручним і за розміром, і за розміткою сторінок.

Нині існує кілька теоретичних поглядів на управління часом, наприклад, жорстке управління часом, контекстне управління часом чи їх компромісні поєднання. Концепція жорсткого управління часом оперує давньогрецьким поняттям «хронос», яке позначає лінійний, астрономічний час та ґрунтується на методах і техніках, які лінійно, жорстко визначають послідовність та бюджет часу для досягнення поставлених цілей. Концепція контекстного управління часом використовує давньогрецьке поняття «кайрос», яке позначає нелінійний час, сприятливий момент, коли враховуються можливі контексти (обставини), що є сприятливими для досягнення поставлених цілей. У кожної з цих концепцій є недоліки та переваги, однак головна мета всіх напрямів тайм-менеджменту є спільною — це раціональне, ефективне використання часу.

Стартовим моментом для опанування технології тайм-менеджменту може бути оцінювання індивідуальних особливостей сприйняття часу, визначення загального капіталу часу та хронометраж робочого дня і тижня. Ці процедури дають змогу усвідомити, як ми ставимося до часу, скільки його маємо і чи є резерви для його економії. Запропоновані у «Практикумі» завдання та вправи сприяють отриманню відповідей на ці питання.

Центральним моментом оптимального розподілу власного часу є його планування. Алгоритм планування має п'ять кроків, але, щоб він працював, необхідно використовувати інструмент ефективного планування — діловий щоденник, оскільки принципово важливо складати плани письмово.

Крок 1 Постановка цілей або формулювання результативно-орієнтовних завдань

Крок 2 Планування

Крок 3 Прийняття рішення

Крок 4 Реалізація та організація, тобто втілення

Крок 5 Контроль й оцінювання досягнутого, коригування залежно від результатів

I. Постановка цілей. Цілі — це уявлення про те, чого ми прагнемо або чого хочемо досягти. Це конкретний, точно й чітко визначений результат діяльності. Цілі можуть мати різні характеристики. За змістом вони можуть бути професійними чи особистими, за часом — довгостроковими, спрямованими на перспективу чи короткотерміновими й охоплювати найближчий період, наприклад, наступний день. Без цілі не може бути діяльності, без цілі не може бути плану. У давніх мореплавців був вислів: «Пливу не як вітер дує, а як парус поставлю». Цілі необхідно детально обдумувати, давати їм реалістичні, конкретні, результативно-орієнтовні формулювання та записувати. В ідеалі правильно сформульована ціль має такі елементи, до яких можна поставити запитання:

активне дієслово (що зробити?) + **результат** (що?) + **умови** (коли?, як?, де?) + **засоби** (яким чином?) + **норми** (за який час?, з якою якістю?)

Формулювання цілей має відповідати «SMART»-принципам, назва яких утворена від перших літер англійських слів:

Specific — конкретність (чітке і зрозуміле формулювання);

Measurable — вимірність (діагностичність, можливість оцінити досягнення);

Achievable — досяжність (очевидність шляху, способу досягнення);

Realistic — реалістичність (урахування можливостей суб'єкта, умов і способів);

Time-bound — термін реалізації (обов'язкове планування).

II. Планування. Планування — це підготовка до реалізації намічених цілей, структурування та впорядкування часу. Планування може здійснюватися як щодо короткотермінових, так і довгострокових цілей. Найдоцільнішим є планування кожного дня.

У цьому аспекті слід згадати золоте правило резервування часу, яке треба застосовувати при плануванні і яке гарантує захист від неочікуваних, незапланованих обставин. **60 % робочого часу мають бути заплановані, а 40 % резервуються для непередбачуваних, незапланованих справ.** Ці цифри можуть змінюватися, але завжди слід залишати деякий резерв часу для розв'язування несподіваних ситуацій.

Планування необхідно здійснювати напередодні. Алгоритм планування має такі кроки:

1. *Складання завдань.* Усі завдання необхідно записати, враховуючи: а) поточні актуальні завдання, б) завдання із тижневого, місячного, річного планів, в) завдання, що невиконані напередодні, г) час на відновлення сил та відпочинку.

2. *Оцінювання часу,* необхідного для виконання кожного завдання. Навпроти кожного завдання вказують приблизний час його виконання. Таким чином визначають терміни виконання кожного завдання.

3. *Розподіл завдань* протягом дня з урахуванням резервування, пріоритетів, правила В. Парето.

Правило італійського економіста В. Парето (1848—1932) формулюється так: «Усередині певної групи або більшості, окремі малі частки мають значно більшу значимість, ніж їхня питома вага в цій групі». У зв'язку з цим говорять про співвідношення 80 : 20, яке представлено табл. 3.1.

Таблиця 3.1

ПРАВИЛО В. ПАРЕТО

Витрати	Результат
20 % витраченого часу (небагато життєво важливих проблем)	80 % підсумкового результату
80 % витраченого часу (багаточисельні, другорядні проблеми)	20 % підсумкового результату

Висновок із правила Парето: передусім за необхідно реалізовувати найпріоритетніші, відповідальні завдання, які забезпечують досягнення поставлених цілей і вимагають значного часу та сил.

ІІІ. Прийняття рішення. Цей крок включає раціональне ранжування поставлених завдань. Власне сама стратегія прийняття рішення являє собою розподіл завдань за рівнем їх важливості. Необхідно визначити пріоритетність, важливість кожного завдання та його терміновість. Для цього використовують схеми (рис. 3.1 і 3.2).



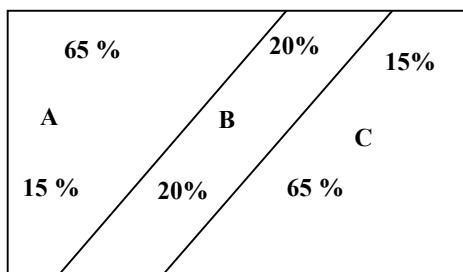
Рис. 3.1

Завдання 1 — їх виконую сам у першу чергу.

Завдання 2 — їх виконую сам, але пізніше.

Завдання 3 — їх делекую, передоручаю.

Завдання 4 — відправляю в кошик.



Категорія А — найважливіші завдання. Їм необхідно приділити не менш як 15 % часу. Їхня питома вага у досягненні цілі — 65 %.

Категорія В — важливі завдання. Їхня питома вага у співвідношенні 20 до 20.

Категорія С — 65 % завдань, які дають лише 15 % для досягнення цілі

Рис. 3.2. Техніка категоризації ABC

IV. Реалізація та організація. Прояснивши для себе що?, як?, коли?, необхідно братися за втілення наміченого, обов'язково відмічаючи у щоденнику виконання запланованого завдання чи причини невиконання його.

V. Контроль та оцінювання досягнутого. Наприкінці робочого дня необхідно оцінювати те, наскільки вдалося реалізувати заплановане в процесі робочого дня. Ті справи, що залишились невиконаними, переносимо або на наступний день, або передоручаємо чи виконуємо за рахунок наднормованої роботи.

Однак буває й так, що попри детально продумане планування, важко здійснити свої плани та наміри. В такому разі виникає необхідність аналізу поглиначів часу. Час, основною особливістю якого є незворотність, треба оберегати від різних обставин, справ, людей, які поглинають цей дорогоцінний скарб. Хоча це важко, але є певні стратегії, які можна використовувати для зниження або нейтралізації джерел витрат часу. Перередусім слід з'ясувати, що стає на заваді ефективного розпорядження часом. Дослідження американських учених показали, що середньостатистичний працівник може до 50 разів відволікатися за 8 годин робочого дня на 5—7 хвилин, що сумарно становить до 50 % загального робочого часу.

Поглиначі часу — це будь-які справи, час виконання на які можна зменшити (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**ПОГЛИНАЧІ ЧАСУ, ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ
ТА МОЖЛИВІ СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ**

Поглинач часу	Причини	Дії
Перевантаження	1. Широкі інтереси. 2. Плутанина в порядку виконання справ залежно від їх важливості. 3. Невміння встановлювати порядок справ залежності від їх важливості.	1. Виконуйте першочергові справи в першу чергу. 2. Розвивайте власну ефективну філософію часу. 3. Співвідносьте виконання справ залежно від їх важливості з тими подіями, що відбуваються.
Поспіх	1. Нетерплячість щодо деталей. 2. Беретесь за все термінове. 3. Відсутність планування на майбутнє. 4. Намагання зробити багато за короткий проміжок часу.	1. Необхідно робити все так як потрібно. Це заощадить час, який ви витратите на повторну роботу. 2. Розрізняйте термінове і важливе. 3. Обирайте час для планування. 4. Робіть менше, але краще. Доручайте свої справи іншим.
Робота з паперами	1. Інформаційний бум. 2. Захоплення комп'ютером. 3. Невміння фільтрувати непотрібне.	1. Читайте вибірково, навчіться швидкочитанню. 2. Користуйтеся даними комп'ютера у виняткових випадках. 3. Пам'ятайте принцип Парето. Доручайте справи своїм підлеглим
Звичні справи, рутини	1. Відсутність порядку виконання справ залежно від їх важливості. 2. Занадто великий контроль над діяльністю підлеглих. 3. Невміння делегувати справи. Відчуваєте себе більш безпечно, якщо самі виконуєте дрібні справи.	1. Ставте цілі та концентруйтеся на їх виконанні. 2. Доручайте справи підлеглим і хай вони повністю виконують їх. 3. Переглядайте результати, не роздумуючи над деталями їх виконання і методами роботи. 4. Нічого не доручаючи, неможливо добитися того, щоб інші щось робили.
Відвідувачі	1. Задоволення від спілкування. 2. Невміння говорити «ні».	1. Спілкуйтесь в іншому місці. Зустрічайте відвідувачів у дверях кабінету. Проводьте «стоячі» обговорення. 2. Відсівайте відвідувачів. Будьте недоступні. 3. Відмовтеся від політики «відкритих дверей».

Закінчення табл. 3.2

Поглинач часу	Причини	Дії
Телефон	1. Відсутність самодисципліни. 2. Прагнення бути поінформованим та включеним у всі справи.	1. Відсівайте і групуйте всі телефонні дзвінки, будьте лаконічними в розмовах. 2. Не включайтеся в жодні справи, окрім тих, що мають значення. 3. Втручайтеся лише у виняткових випадках.
Засідання	1. Страх взяти на себе відповідальність за прийняття рішення. 2. Нерішучість. 3. Забагато зв'язків. 4. Погане ведення засідань.	1. Приймайте рішення без засідань. 2. Приймайте рішення навіть тоді, коли неповністю володієте інформацією. 3. Не скликайте нарад, у яких немає необхідності. 4. Завчасно складайте порядок денний. 5. Дотримуйтесь теми засідання, готуйте короткі записи.
Нерішучість	1. Невпевненість у точності фактів. 2. Наполягання на тому, щоб було зібрано всі факти, може призводити до гальмування загального аналізу їх. 3. Страх наслідків можливих помилок, нерішучість. 4. Відсутність умінь приймати раціональні рішення.	1. Удоскональте систему збирання й уточнення фактів. 2. Приймайте ризик як неминучість, ухвалюйте рішення, не володіючи всіма фактами. 3. Разом із делегуванням повноважень іншому передавайте йому право на помилку. 4. Використовуйте помилки як можливість отримувати уроки. 5. Збирайте факти, ставте цілі, продумуйте всі можливі розв'язання і небажані наслідки, приймайте рішення і дотримуйтесь його.
Невміння доручати справи іншим	1. Побоювання того, що підлеглі не впораються із завданням. 2. Певність у компетентності підлеглих. 3. Перевантаження підлеглих.	1. Навчайте підлеглих та дозволяйте їм помилятися. За необхідності замініть їх. 2. Довіряйте своїм підлеглим. 3. Збалансуйте обсяг робіт. 4. Переглядайте порядок виконання справ залежно від їх важливості.

Якщо все у професійній діяльності вдається виконати, формується відчуття успіху. І щоб наприкінці дня відчувати успіх, ті справи, виконання яких для вас під сумнівом, позначте особли-

вою міткою. За регулярної практики окрім відчуття успіху виникатиме відчуття впевненості в собі, а також переконання, що ви тримаєте життя під контролем. А це — дуже важливий антистрес чинник.

ПРАКТИЧНІ ТРЕНІНГОВІ ЗАВДАННЯ

3.1. Вправа на управління та підвищення концентрації уваги

Мета: навчитися управляти концентрацією уваги.

Техніка виконання. Приготуйте білий аркуш, у центрі якого намалуйте чорне коло діаметром 1—1,5 см. Повісьте аркуш на стіну, сядьте навпроти на відстані 1,5—2 м та зосередьте на колі свою увагу. Спостерігаючи коло, одночасно стежите, щоб думки не розтікалися. Можна подумки вивчати коло, відчувати його межі, насиченість фарби кольору тощо.

Вправу виконувати 1,5—5 хв. щоденно протягом місяця і більше.

3.2. Вправа «Маятник»

Мета: навчитися знімати тривогу, мобілізувати себе на пошук правильного рішення.

Техніка виконання. Очі максимально зміщуємо без повороту голови з одного боку в інший. Рахуємо 24 рази.

Фізіологічне пояснення. При рухах очей з одного боку в інший нервові імпульси збудження спрямовуються з правої півкулі головного мозку в ліву і навпаки, що одночасно активізує обидві півкулі головного мозку та сприяє швидшому знаходженню чи прийняттю рішення, адже права півкуля відповідає за інтуїцію та емоційне сприйняття оточуючого навколишнього середовища, а ліва — за абстрактно-логічне мислення.

3.3. Базисна вправа «Самомоніторинг»

Мета: виявити емоційне та фізичне напруження для подальшого подолання його.

Техніка виконання. Технічно моніторинг здійснюється так. Необхідно подумки пройти по своєму тілу, і запитувати себе:

- Яка зараз моя міміка?
- Як мої м'язи? Чи напружені вони?
- Як я дихаю?
- Як я загалом оцінюю свій стан?

При виявленні негативних ознак необхідно вдаватися до подолання їх, для цього використовують інші техніки: регулюють позу, розслаблюють м'язи, нормалізують дихання, створюють міміку впевненого спокою.

Надаючи своєму тілу впевненого спокою, підтримуючи спокійну міміку, ми досягаємо логічних психологічних відчуттів, бо психологічні та фізіологічні компоненти взаємопов'язані.

3.4. Вправа «Зміни свій пульс»

Мета: дослідити вплив різних психоемоційних чинників на пульс людини.

Техніка виконання

1. Знайдіть свій пульс та порахуйте його протягом 15 секунд.
2. Сядьте зручно і пригадайте в усіх деталях ситуацію, коли вам було радісно, коли були щасливі. Визначте свій пульс за 15 секунд.
3. Сядьте зручно і пригадайте в усіх деталях ситуацію, коли ви дуже боялися, відчували образу. Визначте свій пульс за 15 секунд.
4. Сядьте зручно і пригадайте в усіх деталях ситуацію, коли ви танцюєте швидкий танець чи граєте у футбол, забиваючи гол. Визначте свій пульс за 15 секунд.

Порівняйте результати досліджень.

Психологічний сенс вправи. Виконання вправи ефективно демонструє, що психологічні чинники впливають на фізіологічні показники, відповідно існує об'єктивна необхідність саморегуляції.

3.5. Вправа «Лід та полум'я»

Мета: дослідити вплив психоемоційних чинників на температуру тіла людини.

Техніка виконання. Сядьте зручно, розслабтеся, руки покладіть на коліна, відкритими долонями догори. Закрийте очі і протягом 1—2 хвилин уявляйте, що в одній руці ви тримаєте крижані кубики, а в іншій — гарячу печену картоплину.

Після 1—2 хвилин роботи з уявленням призначені експерти пробують на дотик долоні, визначаючи, в якій руці «були» крижані кубики, а в якій — гаряча картоплина.

Психологічний сенс вправи — продемонструвати вплив уявлень людини на фізіологічні показники та потенціал саморегуляції.

3.6. Базисна техніка фізіологічної саморегуляції

Мета: навчитися техніці набуття чи збереження внутрішньої рівноваги в емоційно напружених ситуаціях.

Техніка виконання. Техніку застосовують у моменти емоційного збудження, при напруженні, для зменшення втоми, у конфліктних ситуаціях для збереження спокою.

При першому виконанні сядьте у якомога зручнішу для вас позу.

1. Одну руку кладемо в районі пупка, іншу на груди. Це робимо тільки на початку засвоєння техніки, щоб запам'ятати правильну послідовність дихальних рухів та відповідні відчуття.

2. Робимо глибокий вдих, спочатку випираючи живіт трохи вперед, а потім піднімаємо грудну клітину (виконуємо хвилеподібний рух). Вдих триває 2 секунди.

3. Затримуємо подих на 1—2 секунди, тобто робимо паузу.

4. Видихаємо повільно та плавно протягом 3 секунд. Видих обов'язково має бути довшим за вдих.

5. Знову робимо глибокий вдих, без паузи. Це повтор циклу.

Повторюємо від 2 до 5 циклів за один раз.

Увага! В окремих випадках може виникати легке запаморочення, що пояснюється індивідуальними особливостями. У такому разі необхідно зменшити кількість циклів для одного підходу.

3.7. Тонізаційна (активуюча) техніка

Мета: навчитися техніці підвищення загального тону організму при стані втоми, сонливості, слабкості за допомогою дихання.

Техніка виконання.

1. Глибокий вдих — 3 секунди.

2. Різкий форсований видих із перешкодами (за рахунок напруження м'язів язика та гортані) через ніс.

Для досягнення ефекту активізації за один підхід необхідно виконувати 5—6 циклів.

Чи відчували ви зміни свого тону?

3.8. Техніка «Вентиляція емоцій»

Мета: навчитися техніці зменшення або уникнення впливу негативних емоцій.

Техніка виконання. Уявіть собі, що у вашій грудній клітині з'явився отвір відчинених дверей, в якому гуляють протяги. Вдих — протяг дує від грудей до спини, видих — від спини до грудей. Досягніть відчуття легкості та пустоти в грудях.

Уявіть, що ваш кривдник викликає у вас негативні емоції. Але тепер, як тільки з'являються неприємні відчуття, ви відкривайте двері для протягу. Негативні емоції та чинники, що їх викликали (негативні слова, неприємні речі) видуються протягом, а не прилипають до ваших грудей, душі. Вдих — протяг, видих — протяг.

3.9. Вправа «Повне дихання»

Мета: навчитися поєднувати всі три види дихання — верхнє, середнє, нижнє. Повне дихання справляє потужний вплив на ве-

гетативну систему, стимулює обмін речовин та сприяє оптимізації загального психічного стану.

Техніка виконання. Повільний вдих упродовж 8 секунд. Спочатку наповнюється повітрям нижня частина легень, при цьому передня стінка живота подається вперед, потім ніби розширюється грудна клітка і повітрям наповнюється середня частина легень. Після чого йде повний вдих і грудна клітка повністю наповнюється повітрям. Після невеликої паузи слідує видих, який починається з нижньої частини легень і триває 16 секунд. Формула повного дихання: 8 сек. «вдих» + 4 сек. «пауза» + 16 сек. «видих» = 28 сек.

Вправа виконується 7 разів поспіль.

3.10. Вправа «Очищувальне дихання»

Мета: навчитися техніці зняття втоми та підвищення опору організму.

Техніка виконання. Виконується повний вдих за технікою вправи «Повне дихання». Однак повітря видихається невеликими порціями ніби скрізь вузьку щілину між губами, так ніби гасимо полум'я свічки. Кожна наступна порція повітря менша за попередню. Число повторів від 3 до 10.

3.11. Вправа «Очищувальне дихання зі звуком «Ха»

Мета: навчитися техніці тонізаційного впливу, зняття нервового напруження, звільнення від внутрішньої тривожності.

Техніка виконання. Вихідне положення стоячи, ноги на ширині плечей. З повільним вдихом підніміть розслаблені руки вгору. Затримайте дихання на кілька секунд і уявіть, ніби стоїте на краю прірви і тримаєте в руках посудину, яка вміщує все, що затьмає ваше життя — страхи, тривогу, біди, фізичні недуги. Трішки нахилившись вперед з прямою спиною і зі звуком «Ха» різким рухом скиньте посудину в прірву. Звук «Ха» має не вимовлятися, а утворюватися повітрям, що виходить з грудної клітини. Після видиху певний час залишайтеся у нахилі, розхитуючи руки аж поки з'явиться бажання зробити вдих.

3.12. Вправа «Ковальські міхи»

Мета: навчитися техніці відновлення працездатності, зняття втоми.

Техніка виконання. Пригадайте, як працюють ковальські міхи, якими роздмхують полум'я. Сядьте зручно. Зробіть 10 сильних вдихів-видихів. Видихи здійснюються за рахунок діафрагми. Після виконання вправи зробіть «повний вдих» (за вправою «Повне дихання») і затримайте дихання на 7—10 секунд для уникнення гіпервентиляції. Повторіть 3—4 рази весь цикл.

3.13. Техніки медитації

Мета: навчитися технікам досягання α -стану.

Техніка виконання.

1. Опустіть повіки, прикривши долонями очі на кілька хвилин, і уявіть будь-який сонячний пейзаж. Тепло і темнота — ідеальні умови для входження в альфа-стан.

2. З'єднайте пальці перед грудьми — великий до великого і так далі, не торкаючись долонями. Закрийте очі і думайте про щось приємне.

3. Примруживши повіки, уявіть, що малюєте горизонтально розташовану вісімку — знак нескінченності. Спробуйте малювати інші символи. Поки ви малюєте мозок налаштовується на альфа-хвилі.

4. Опустіть голову, закрийте очі, сконцентруйте увагу на пупку (грудна клітина нерухома). Піднімаєте живіт — вдих, опускаєте — видих.

5. Не відриваючи погляду, дивіться на блискучий предмет — годинник, кришталеву кулю, коштовний камінь у персні, допоки очі не почнуть закриватися. Мозок автоматично перейде в α -стан.

Увага! Важливо зберігати мінімальний зв'язок із зовнішнім світом, оскільки при виконанні цих вправ без достатнього досвіду можливе входження у стан сну.

3.14. Саморегуляція кольором

Мета: навчитися технікам налаштовувати організм на певний емоційний стан.

Техніка виконання. Як відомо, кольори впливають на психоемоційний стан людини. Кольори довгохвильового діапазону — червоний, помаранчевий, жовтий збуджують нервову систему, короткохвильові — блакитний, синій, бузковий діють заспокійливо.

Кольори вибірково впливають на частини тіла: зелений — активізує грудну клітину, синій і бузковий — голову. Робота з відповідним кольором може створювати ефект, подібний до фізичних навантажень.

3.15. Вправа «Даоське коло»

Мета: навчитися техніці активізувати та наповнювати енергетичні канали для підвищення енергопотенціалу та збільшення захисних сил організму.

Техніка виконання. 1) Сядьте і випряміть спину. Уявіть, що в основі куприка утворилася срібна енергетична куля. При вдиху спробуйте збільшити її розміри. Виконуйте цю частину вправи 2—3 хвилини.

2) Тепер при вдиху спробуйте підняти кулю до маківки голови. Після паузи у 2—3 секунди опустіть потік енергії (кулю) по передній стороні тіла назад у куприк. Повторіть 8—10 разів.

Виконання руху енергії може супроводжуватися відчуттям «мурашок по шкірі», холоду; це є ознакою, що відбувається енергообіг і досягається певний результат.

3.16. Вправа «Гімнастика для обличчя»

Мета: навчитися довільній саморегуляції міміки як одному з умінь релаксації та саморегуляції поведінки.

Техніка виконання. Як уже згадувалося, підтримуючи спокійну міміку, ми досягаємо таких самих психологічних відчуттів, оскільки психологічні та фізіологічні компоненти є взаємопов'язаними.

«Маска подиву» — краще виконувати перед дзеркалом. Підніміть брови разом з повільним вдихом, як це робить людина, що дивується. Видихаючи, опустіть брови.

«Маска гніву» — нахмурте брови, стисніть губи, роздуйте крила носа. М'язове зусилля наростає поступово, одночасно з повільним видихом. Під час вільного видиху м'язи звільняються від напруження.

«Маска сміху» — повільно вдихайте. Кутики рота максимально підняті до гори, очі прижмурені, рот трохи відкритий, оголюючи зуби (між верхніми та нижніми зубами має вміститися два пальці). Затримайте дихання. Потім швидко видихнути і розслабити м'язи обличчя.

«Маска трубача» — виконуючи вправу, необхідно не тільки сильно роздмухувати щоки, і напружувати м'язи. Рот стиснений, круговий м'яз рота напружений.

3.17. Вправа «Не сміятися»

Мета: навчитися техніці внутрішнього відсторонення від подій як способу регуляції власної поведінки.

Техніка виконання. Учасники колективно здійснюють якінебудь дії, що одразу викликають сміх у переважної частини з них. Завдання — виконати дії, зберігаючи абсолютно рівний, спокійний вираз обличчя, у жодному разі не сміючись. Хто засміється — той вибуває з гри. Перемагають ті учасники, які залишаються у грі найдовше. Дії можуть бути такими:

1. За сплеском ведучого учасники підносять руки до обличчя, роблять довгий ніс і разом говорять «Я Буратіно». Це повторюється з інтервалами 2—3 секунди.

2. Усі учасники рухаються по колу, присідаючи, опираючись руками на коліна і по черзі говорять «Я Місяцехід».

3. Ведучий почергово ставить учасникам запитання будь-якого змісту, а ті відповідають лише словом «Ковбаска».

4. Кожен учасник по черзі розповідає анекдот чи вимовляє якусь кумедну фразу з кінофільму.

3.18. Вправа-тест «Індивідуальні особливості сприйняття часу»

Мета: визначити індивідуальні особливості сприйняття часу

Техніка виконання. Всі учасники закривають очі. Після команди тренера їм необхідно подумки зафіксувати момент, коли промайне хвилинка. Відраховувати час не можна. Кожен відкриває очі і піднімає руку, коли, на його думку, минає хвилинка.

Інтерпретація результатів. Оптимальними вважаються результати в інтервалі 55—65 секунд.

Якщо вийшло менше, це означає, що людина схильна надто поспішати, тобто є ймовірність швидкого виснаження. Час рухається насправді повільніше, ніж здається.

Якщо понад 65 секунд — людина воліє не поспішати, але іноді варто прискорювати сприйняття часу, інакше можна не встигнути багато чого зробити.

3.19. Вправа «Особливості відчуття часу при виконанні діяльності»

Мета: навчитися техніці тренувати точність відчуття часу при виконанні різних видів діяльності.

Техніка виконання. Необхідно подумки спланувати, в якому обсязі ви можете виконати певну діяльність за 1 хвилину. Наприклад, скільки марок легкових автомобілів ви зможете пригадати та записати за 1 хвилину. Вправа дозволяє розвивати точність відчуття часу та демонструє особливості (резерви чи переоцінку можливостей) виконання різних видів за обмеження часових ресурсів.

Приклади завдань.

1. Усні завдання:

- перелічіть відомі види кімнатних рослин,
- назвіть відомі футбольні команди,
- пригадайте прислів'я.

2. Письмові завдання:

• напишіть максимальну кількість відомих видів кімнатних рослин,

- напишіть максимальну кількість футбольних команд,
- напишіть максимальну кількість разів слово «Час».

3. Фізичні вправи:

- зробіть максимальну кількість присідань,
- зробіть максимальну кількість поворотів тулуба.

3.20. Вправа «Наш капітал часу»

Мета: оцінити наявні часові ресурси.

Заповніть табл. 3.3.

Таблиця 3.3

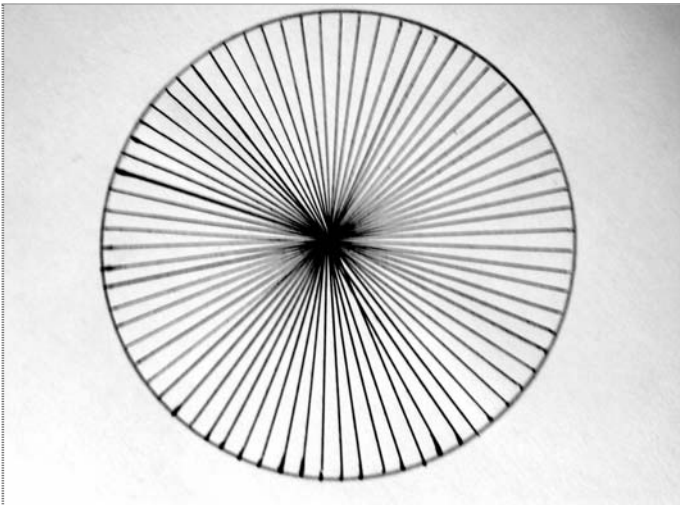
1	Запишіть свій вік	
2	Запишіть, як ви гадаєте, свій вік життя (приблизно)	
3	Мій капітал часу в роках (рядок 2 мінус рядок 1)	
4	Мій час, що залишився, у кількості діб (рядок 3 помножити на 365)	
5	Кількість часу на добу, що витрачається на сон	
6	Кількість активних годин у добі (24 мінус рядок 5)	
7	Мій капітал часу в годинах (рядок 4 помножити на рядок 6)	

3.21. Вправа «Пиріг часу»

Мета: оцінити наявні часові ресурси.

Техніка виконання. У цьому колі 72 сектори, що умовно відповідає середній тривалості життя людини.

- 1) Відмітьте довільну «точку відліку» на колі.
- 2) Відрахуйте від обраної точки кількість секторів, що дорівнює вашому віку, та заштрихуйте їх.
- 3) Відмітьте поруч кількість років, які ви ще витратите на сон.
- 4) Оцініть шматок «пирога часу», що залишився. Відчуйте цінність часу.



3. У стовпчику «Д» відмітьте завдання, які ви виконували самі, хоча їх можна було делегувати. Кількість часу занесіть у таблицю.

4. Просумуйте неврахований час і також внесіть у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

1.	Час, витрачений на довгострокові, пріоритетні завдання	
2.	Час, витрачений на завдання, які можна було делегувати	
3.	Неврахований час	

7. Проведіть хронометраж часу впродовж тижня. Це дасть можливість:

- 1) виявити ключові показники та їхні фактичне значення;
- 2) установити нормативний час на виконання окремих завдань;
- 3) відстежити динаміку витрат.

3.23. Вправа «Аналіз поглиначів часу»

Мета: проаналізувати наявні поглиначі часу та розробити рекомендації щодо їх подолання.

1. Проаналізуйте «Хронометраж робочого дня» менеджера N за табл. 3.6.

2. Виявіть основні поглиначі часу.

3. Запропонуйте рекомендації щодо поліпшення організації роботи менеджера (коментар у Додатку 3.1).

4. Підрахуйте виграш часу від цих поліпшень.

Таблиця 3.6

Час	Тривалість дій	Що виконував	Аналіз
6.00	0.07	Підйом	
6.07	0.13	Ранкові процедури	
6.20	0.20	Сніданок	
6.40	0.28	Перевірка e-mail (нашвидкоруч)	
7.08	0.32	Дорога на роботу	
8.40	0.35	На робочому місці	
9.15	0.25	e-mail	
9.40	0.15	Люся, дрібні оргпитання	
9.55	0.35	Папери, підготовка до презентації	
10.30	0.20	Олег, інструктаж з презентації	

Закінчення табл. 3.6

Час	Тривалість дій	Що виконував	Аналіз
10.50	0.21	e-mail, відповідь на листи	
11.11	0.34	Телефонував Марії щодо презентації. Не додзвонився	
11.45	0.16	У шефа обговорював деталі презентації	
12.01	0.08	e-mail	
12.09	0.31	Телефонував Марії, домовився про час для презентації	
12.40	0.16	Готувався до презентації	
12.56	0.34	Руслан, інструктаж з презентації	
13.30	0.17	e-mail	
13.47	0.39	Телефонна розмова з клієнтом П.	
14.16	0.27	Готувався до презентації	
14.43	0.19	Люся, інструктаж з презентації	
15.02	0.25	e-mail	
15.27	0.33	Телефонна розмова з клієнтом С.	
16.00	0.25	Підготовка до презентації	
16.25	0.35	Розмова з клієнтом О.	
17.00	0.32	Дорога до місця презентації	
17.32	0.28	Фінальний інструктаж команди	
19.00	1.00	Презентація	
20.00	0.43	Дорога додому	
20.43	0.19	Вечеря	
21.02	1.58	e-mail, що не встиг на роботі	
23.00	1.00	Розбирав документацію за клієнтами	
00.00	0.15	Вечірні гігієнічні процедури	
00.15	0.30	Читання перед сном	
0.45	—	Сон	

3.24. Вправа «Формулювання результато-орієнтовних завдань»

Мета: навчитися обґрунтовувати та формулювати результато-орієнтовні завдання.

1. Серед поданих формулювань у табл. 3.7 знайдіть формулювання, які не є результато-орієнтованими.

2. Надайте їм результато-орієнтовні формулювання та запишіть у стовпчик поруч.

Таблиця 3.7

1. Віднести піджак у хімчистку	
2. Зателефонувати Петренкові	
3. Укласти угоду з фірмою «АВС»	
4. Переказати 20.000 \$ на рахунок постачальника	
5. Зустрітися з Федором К.	
6. Засідання, 15.00, співробітники	
7. Сходити ввечері в кіно	
8. Зателефонувати Бойку А.Т., домовитись про зустріч	
9. Пообідати	
10. Скласти план дій на завтра	
11. Клієнт С. — що з ним робити?	
12. Виспатись!	
13. Провест час з дітьми	
14. Зустрітися з Гнатушем, про угоди	
15. Вибити гроші з IT-media	
16. Дзвінки — Акунін, Буров	
17. Нагадати про себе Л.К.	
18. Вигадати причину, щоб не піти на захід у «Калину»	
19. 12.00 — Рада директорів	
20. Виставка, проект В і проект С	

3.25. Вправа «Формулювання цілей»

Мета: навчитись формулювати цілі.

Техніка виконання. 1) Візьміть аркуш паперу. Подумайте про свої мрії, прагнення, бажання. Щоб цей потік свідомості привів до результату, зробіть таке. В центрі аркуша намалюйте коло і впишіть у нього своє ім'я. Від кола проведіть промені, які означатимуть значущі для вас сфери життя (див. рисунок).



Кількість променів може бути необмежена, оскільки у кожного з нас є свої, лише для нас важливі аспекти буття.

2) Від кожного променя проводимо ще один промінь, в кінці якого вказуємо, чого саме ми хочемо досягти. Це може бути навіть щось нереальне, «безглузде», але вам спадає на думку. Для кожної ідеї свій промінь. Наприклад, **кар'єра** → хочу стати головним над усіма.

3) Тепер необхідно критично оцінити своє «безглуздя» і подумати, що ви можете зробити, що є реалістичним та можливим. Іншими словами, об'єктивно оцініть, що є досяжним. Потім якомога точніше й конкретніше сформулюйте кожну свою мету та впишіть її у схему. Наприклад:

***кар'єра** → хочу стати головним над усіма → обійняти посаду директора з персоналу*

4) Переходимо до оцінки того, як можна досягти тієї чи іншої мети. Для цього заповнимо таблицю. У третій стовпчик впишіть конкретні, реалістичні, досяжні, ясно сформульовані цілі. Потім у перший стовпчик запишіть, що у вас є в персональному арсеналі для досягнення мети, зокрема: особисті якості, професійні навички, досвід роботи, контакти та інші ресурси. У другому стовпчику розпишіть, які конкретні кроки необхідно зробити для досягнення відповідної мети. Робота з табл. 3.8 допоможе вам наочно побачити шлях досягнення мети.

Таблиця 3.8

1. Що є	2. Що необхідно зробити	3. Чого я хочу досягти

3.26. Вправа «Тайм-менеджмент обідньої перерви»

Мета: актуалізувати та набути навичок планування часу.

Техніка виконання. Прочитайте інструкцію та виконайте запропоновані завдання: «Ви керівник підрозділу у великій фірмі Іваненко Василь Гнатович. Перед вами схема. На ній вказано місце, в яких вам необхідно побувати в обідню перерву з 13.00 до

14.00, у п'ятницю 26 квітня. Цифри всередині прямокутників — це час, який ви витратите на перебування у вказаних місцях. Лінії, що з'єднують прямокутники, показують можливі шляхи вашого пересування. Цифри поруч з лініями — час, який вам знадобиться на дорогу.

Зараз 13.00. В офісі вам необхідно бути о 14.00. Маршрут починається від вашого будинку і має завершитися в офісі.

Додаткова інформація: У Ольги Андріївни, вашої тещі, протікає кран. Вам необхідно заїхати до неї на квартиру, щоб перевірити, чи все гаразд. Ольга Андріївна в цей час на дачі разом з вашою дружиною та донькою.

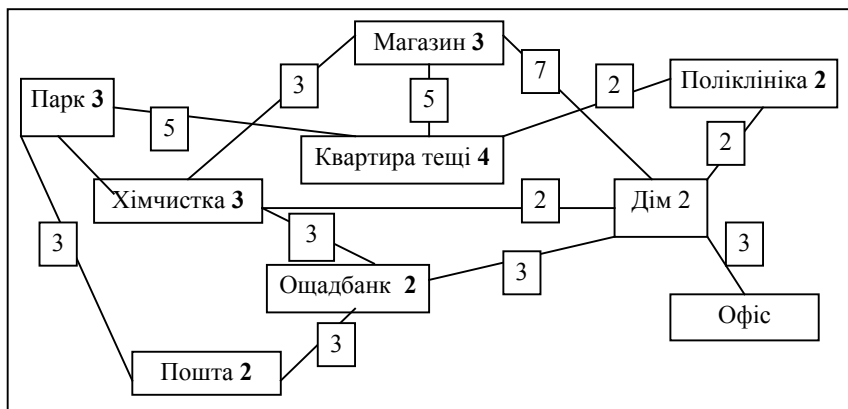
Вам необхідно зустрітися в парку з вашим приятелем і забрати у нього позичені гроші. Зустріч вже призначено на 13.30. Вам необхідно:

- 1) зайти до магазину та купити змішувач до крану;
- 2) зайти до поліклініки та взяти талон до лікаря на 16.00;
- 3) забрати речі з хімчистки, які потім необхідно віднести додому;
- 4) оплатити домашній Інтернет в ощадбанку, бо він знадобиться сину сьогодні увечері;
- 5) відправити замовний лист по роботі на пошті.

Спробуйте виконати всі пункти цього завдання. За кожну хвилину перебування на квартирі у тещі і в парку (понад вказаних на листку-схемі) нараховуються преміальні бали: відповідно 2 і 1. За відвідини кожного пункту по 1 балу. За кожну хвилину, що залишилася після відвідин кожного пункту, ще по 1 балу.

(Правильний варіант дивіться в Додатку 3.2.)

Схема руху та час



Розроблений вами маршрут розпишіть у бланку планування часу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

БЛАНК ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ

№ з/п	Пункт призначення	Час відвідування		Термін перебування на місці	Час відбуття
		з _____	до _____		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

1. Чи всі пункти відвідано: так/ні

2. Відсутні _____

3. З якої причини не відвідано _____

3.27. Завдання «Тест Д. Люїса»

Мета: визначити власне ставлення до часу.

Техніка виконання. Виразіть свою згоду або незгоду з наведеними далі твердженнями, використовуючи знак «+» — «так» і знак «-» — «ні».

1. Я вважаю себе неорганізованою людиною.

2. Сумління, наполегливість — єдині способи зробити більше.

3. Моя працездатність не змінюється впродовж робочого дня.

4. Повністю сплановане життя — це нецікаво.

5. Планування мені не потрібне. Якщо я знаю, що завтра останній термін, я зроблю все.

6. Щоб бути успішним, потрібно повністю контролювати свій час.

7. Я намагаюся все робити сам. Тільки в цьому разі я впевнений, що робота буде виконана добре.

8. Єдиний спосіб заощадити свій час — це передоручити (делегувати) роботу.

9. Я так завантажений роботою, що мені не до планування.

10. «Точність — ввічливість королів».

Інтерпретація результатів

1 — 3 бали — результат високоорганізованої людини, близький до досконалості. Особистість майже не має проблем в організації часу. По життю йде достатньо впевнено, плануючи цілі й досягаючи наміченого.

4 — 6 балів — людина має певні проблеми з організацією часу. Здібності до організації часу підривають негативні уявлення або погляди.

7 — 10 балів — умінню організовувати час суттєво заважають марні та неправильні переконання. Ймовірно, особистість має сумнів, що в її силах зробити життя легшим і менш напруженим. Але змінивши деякі негативні погляди на позитивні, із часом можна стати більш ефективнішим.

ІНДИВІДУАЛЬНА САМОСТІЙНА РОБОТА

3.28. Завдання «Анкета рефлексії тренінгу»

Мета — проаналізувати та усвідомити основні здобутки участі в тренінгу.

Перебіг виконання. Продовжіть незакінчені речення:

Дата заняття: _____

Моє тренінгове ім'я _____

Під час заняття я зрозумів, що _____

Найкориснішим для мене було _____

Мені не сподобалося _____

На наступному занятті я б хотів _____

На місці ведучого я б _____

Головне в тому, щоб _____

Я та група _____

Якби _____

А ще _____

3.29. Завдання-тест «Визначення власного рівня схильності до стресу»

Мета — визначити схильність до стресу.

Інструкція: 1. «Приготуйте аркуш відповідей від 1 до 21. Дайте відповіді на запитання поданого далі опитувальника. Уважно прочитайте кожне запитання оберіть варіант відповіді, який найкраще відображає Вашу думку про себе: «ні» — «0», «щось серед-

не» — «1», «так» — «2». Намагайтесь відповідати швидко, фіксуючи перше враження, що спаде Вам на думку».

Текст опитувальника

1. Ваша професійна діяльність важка та напружена?
2. Ви часто думаєте про роботу вечорами та у вихідні?
3. Вам часто доводиться затримуватись на роботі чи займатися вдома справами, пов'язаними з роботою?
4. Чи відчуваєте ви, що вам постійно бракує часу?
5. Вам часто доводиться поспішати, щоб упоратися зі своєю роботою?
6. Чи відчуваєте ви нетерпіння, коли бачите, що хтось виконує роботу повільніше, ніж ви самі могли б це зробити?
7. Ви часто розумієте думку співбесідника ще до того, як він закінчить говорити?
8. Якщо вам доводиться когось чекати, ви відчуваєте нетерпіння?
9. Якщо ви відчуваєте нетерплячість чи роздратування, вам важко це приховати?
10. Вас часто дратує очікування в чергах?
11. Чи буває так, що ви прагнете якомога швидше піти (поїхати), щоб зайнятися важливішими справами?
12. Ви майже завжди прагнете робити все швидко?
13. Чи часто у вас виникає відчуття, ніби тече надто швидко?
14. Чи намагаєтесь ви бути в усьому першим і кращим (або так було, коли ви були молодшими)?
15. Чи вважаєте ви себе людиною дуже енергійною, наполегловою?
16. Чи вважають люди, які вас добре знають, що ви людина енергійна та наполеглива?
17. Чи вважають люди, які вас добре знають, що ви ставитесь до роботи надто серйозно?
18. Чи часто буває так, що читаючи або слухаючи співбесідника, ви продовжуєте думати про свої справи?
19. Чи часто ваша друга половинка (дружина, чоловік) чи близькі люди просять вас менше займатися справами і більше уваги приділяти сім'ї?
20. Ви докладаєте всіх зусиль, щоб перемогти у спорті, іграх тощо?
21. Чи вважають люди, які вас добре знають, що ви живете мирним та спокійним життям?
2. Опрацюйте отримані результати, підрахувавши загальну суму балів. Варіант відповіді «0», «1», «2» є балами, які нараховуються за відповіді, окрім запитання № 21, яке підраховується у зворотному порядку. За таблицею визначте рівень схильності до стресу.

до 9 балів	низький рівень схильності до стресу, висока стресостійкість
9—12 балів	нижчий за середній рівень схильності до стресу, нормальна стресостійкість
13—21 бал	середній рівень стресостійкості
22—25 балів	вищий за середній рівень схильності до стресу
26—37 балів	висока схильність до стресу

РЕЗЮМЕ

Саморегуляція як процес коригування й оптимізації індивідом психічних функцій організму з метою підвищення працездатності, психологічного комфорту, зниження рівня емоційної напруженості відіграє суттєву роль у життєдіяльності сучасного менеджера за умов постійних негативних впливів на людину.

Психічна саморегуляція здійснюється на енергетичному, динамічному та змістово-смісловому рівнях і в кожному разі вимагає застосування конкретних методів та технік.

Основними методами саморегуляції є аутотренінг, медитація, фізичні та психофізичні вправи, рефлексія, які реалізуються через конкретні техніки і прийоми.

Основними негативними емоційними станами, які впливають на ефективність життєдіяльності людини, є втома, стрес, депресія, фрустрація. Нівелювання їхнього негативного впливу — головна мета свідомої саморегуляції.

Однією з ефективних технологій стрес-менеджменту є управління часом, або тайм-менеджмент. З одного боку, ця технологія дає змогу раціонально використовувати такий безцінний ресурс кожної людини як час, з іншого сторони, сприяє уникненню стресів і дає змогу контролювати свої стани та поведінку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Каменюкин А. Г. Антисресс-тренинг / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 224 с.
2. Леонова А. Б. Психологические технологии управления состоянием человека / А. Б. Леонова, А. С. Кузнецова. — М.: Смысл, 2007. — 311 с.

3. *Моргенстер Дж.* Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Джулия Моргенстер [пер. с англ.] — М.: ООО «Добрая книга», 2002. — 264 с.

4. *Прокофьев Л. Е.* Основы психологической саморегуляции : Учебное пособие / Л. Е. Прокофьев. — СПб.: Лань, 2003. — 32 с.

5. *Халан И. С.* Управление временем / И. С. Халан [пер. с англ.] — СПб.: Диля, 2006. — 96 с.

ДОДАТКИ ІІІ

Додаток 3.1

«Аналіз поглиначів часу»

Головним поглиначем часу менеджера є користування e-mail. Загалом на e-mail витрачається 4 години як робочого, так і вільного часу. Основною рекомендацією тут може бути таке: працювати з e-mail двічі на добу, вранці та ввечері.

Суттєвою помилкою менеджера можна назвати виконання роботи невеликими частками. Наприклад, він 8 разів займався e-mail. Підготовка до презентації також складалася з окремих частин. Не слід розривати виконання одного завдання на кілька частин, бо в такому разі витрати часу значно збільшуються.

Великою помилкою є проведення окремих інструктажів з презентації. Менеджерові слід було одночасно зібрати всіх учасників презентації і провести один загальний попередній, а за потреби — фінальний інструктажі.

Помилкою чи слабким місцем менеджера є робота з телефоном. Наприклад, він змарнував 34 хвилини на встановлення зв'язку з Марією. Тут варто було телефонувати через інтервал у 20—30 хвилин, якщо абонент зайнятий, і в цей час вирішувати інші питання.

Якщо проаналізувати виконувані завдання, то серед них є такі, які можна було делегувати іншим співробітникам.

Можна зробити суттєве зауваження: наш герой недостатньо уваги приділяє повноцінному обіду та мало часу відводить на відпочинок.

Рекомендації: 1) об'єднати роботу в блоки та спрямувати зусилля на подолання розподілу роботи на частини; 2) об'єднати роботу з e-mail і телефоном; 3) приділяти увагу обідній перерві та відпочинку.

*Додаток 3.2***ВАРІАНТ ОПТИМАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ**

№ з/п	Пункт призначення	Час прибуття	Час у дорозі	Час перебування на місці	Час відбуття
1.	Дім	13.00	7	0	13.00
2.	Магазин	13.07	5	3	13.10
3.	Теща	13.15	5	4+6 додат.	13.25
4.	Парк	13.30	3	3+1 додат.	13.34
5.	Пошта	13.37	3	2	13.39
6.	Ощадбанк	13.42	3	2	13.44
7.	Хімічистка	13.47	2	3	13.50
8.	Дім	13.52	2	2	13.54
9.	Поліклініка	13.56	2	2	13.58
10.	Офіс	14.00	0	0	14.00

Необхідно відвідати 8 пунктів (кожен пункт — 1 бал) По 2 бали за хвилину у тещі, 1 бал — за парк, по 1 балу за вільні хвилини.

Усе сумуємо: $8 + 21 + 6 + 1 = 36$.

МОДУЛЬ



МЕНЕДЖЕР У КОМАНДНІЙ РОБОТІ

Мета тренінгу: розвинути компетенції командної взаємодії та актуалізувати власний лідерський потенціал.

- 4.1. Порівняльна характеристика понять «група», «колектив», «команда».
- 4.2. Життєвий цикл формування команди, типи та структура команди.
- 4.3. Збалансованість інтересів членів команди.
- 4.4. Сутність категорій «керівник» та «лідер».
- 4.5. Стили лідерства.
- 4.6. Роль ситуаційного лідерства в команді.

За умов загострення глобальної конкуренції ключовим чинником успішності провідних компаній є готовність до інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища, що визначається насамперед здатністю колективу сформувати ефективну команду. За результатами опитувань топ-менеджерів ста провідних глобальних компаній найбільш конкурентоспроможні моделі розвитку бізнесу базуються на командному підході, спрямованому на формування системи спільних цілей, цінностей і норм поведінки співробітників компанії.

За цих умов надзвичайної актуальності набуває здатність менеджерів розкрити власний лідерський потенціал, постійно вдосконалювати лідерські якості, як сукупність умінь і навичок самоуправління та управління іншими членами команди.

4.1. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТЬ «ГРУПА», «КОЛЕКТИВ», «КОМАНДА»

Група — сукупність індивідуумів, які поєднані певною ознакою; сукупність індивідуумів, які дотримуються встановлених норм та виконують делеговані їм соціальні ролі на основі стандартних схем взаємодії.

Колектив — група об'єднаних спільними цілями та завданнями індивідумів, яка в процесі спільної соціальної діяльності досягла високого рівня розвитку.

Команда — це група людей, об'єднаних єдиною метою, завданнями, принципами, які займаються спільною діяльністю для досягнення встановленої мети, але водночас виконують різні функції та здійснюють безперервний обмін інформацією, необхідні для ефективної координації зусиль.

Ключовими ознаками, що характеризують команду, є:

- конструктивна міжособистісна взаємодія;
- високий професіоналізм кожного учасника;
- позитивне мислення й орієнтація на спільний результат;
- здатність учасників узгоджено працювати на спільний результат;
- наявність спільних морально-етичних та професійних цінностей;
- гнучка організаційно-інституціональна структура за умов чіткого розподілу функціональних ролей у команді;
- досягнення синергічного ефекту.

Таблиця 4.1

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТЬ
«ГРУПА», «КОЛЕКТИВ», «КОМАНДА»**

Критерії компаративного аналізу	Група	Колектив	Команда
<i>Характер формування</i>	Виникає стихійно	Виникає як стихійно, так і в межах запланованого сценарію	Формується винятково за встановленим планом та стратегією розвитку інституції
<i>Ініціатор</i>	Формування групи ініціюють самі учасники	Формується як адміністративним шляхом, так і за ініціативою самих учасників	Формується за зовнішньою ініціативою або адміністративним шляхом
<i>Мета</i>	Чітко не сформована	Чітко визначена	Чітко визначена
<i>Ролі учасників</i>	Динамічні та можуть модифікуватися	Ролі можуть змінюватися залежно від обставин	Чітко розподілені між учасниками, зумовлені встановленою метою та завданнями команди
<i>Принципи та норми взаємодії</i>	Не визначені, не мають формального характеру	Визначені та й формалізовані	Чітко визначені, не обов'язково мають формальний характер
<i>Функції</i>	Чітко не сформульовані	Сформульовані	Визначені та закріплені за учасниками, але водночас є гнучкими

Закінчення табл. 4.1

Критерії компаративного аналізу	Група	Колектив	Команда
<i>Рівень взаємодії</i>	Не регламентований, має поведінковий характер	Обмежений формальними принципами та нормами	Визначається технологією формування команди
<i>Кількість учасників</i>	Необмежена	Необмежена	Обмежується функціональними ролями (5—7)
<i>Рівень керівності</i>	Незначний	Значний	Надзвичайно високий

Важливо розуміти, що фокусування на одному із зазначених вище понять «група» або «колектив» не дозволяє досягти максимально позитивного ефекту командної роботи. Зокрема, якщо сконцентрувати увагу суто на групі та її учасниках, можна створити сприятливий психологічний клімат, який, утім, не забезпечуватиме реалізації визначених завдань. Якщо ініціатор робочої групи зосередить свою увагу на формуванні завдань, їх формалізації та виконаннях, то є ризик втрати контролю над груповою динамікою, результатом чого може буде некоординована і розбалансована діяльність членів групи загалом. У разі ігнорування індивідуальних особливостей та інтересів членів групи можна забезпечити лише часткове, механічне виконання поставлених завдань, але загальний моральний дух групи знижується, оскільки окремі учасники не відчують причетності до спільного результату.

Головною відмінністю групи людей, які працюють спільно над виконанням певного завдання, від команди є прагнення всіх членів команди реалізації спільної мети заради успіху всієї команди, із дотриманням інтересів, визнанням індивідуальних особливостей і забезпеченням особистісного розвитку всіх членів команди.

Серед базових принципів формування команди слід виокремити такі: 1) добровільність входження до команди, 2) спільне виконання поставлених завдань, 3) розподіл між учасниками відповідальності за результат спільної роботи, 4) адекватність стимулів і винагород кінцевим результатам командної роботи, 5) дотримання членами команди встановлених норм і правил поведінки.

Однією із найгостріших проблем сучасного менеджменту є виокремлення ключових чинників, які визначають ефективність командної роботи. Креативний підхід до розв'язування цієї проб-

леми запропонував американець Ч. Маргерисон, який розробив систему управління командою (TSM, Team System Management), в основу якої покладено вісім чинників та загальна зона координаційної діяльності — «формування зв'язків».

До основних чинників системи управління командою було віднесено:

- консультування (збирання інформації та відповідної звітності);
- новаторство (генерування ідей та експериментування з ними);
- стимулювання (вивчення досвіду та надання нових можливостей);
- розвиток (планування практичних напрямів діяльності);
- організація персоналу та ресурсів;
- виробництво (виготовлення та система дистрибуції продукції);
- контроль (перевірка технологічних процедур);
- дотримання та розвиток організаційних стандартів та цінностей.

4.2. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КОМАНДИ, ТИПИ ТА РОЛЬОВА СТРУКТУРА КОМАНДИ

У міжнародній практиці найрезультативнішими сучасними методиками формування системи управління командною роботою є такі:

1. Формування та розвиток команди (*team building and development*) — увага акцентується на трансформації наявних груп або колективів в ефективні команди, із подальшим розвитком її сильних сторін та потенційних можливостей.

2. Проектування команди (*team design and distribution*) — методика спрямована на формування «проектних команд» для виконання оперативних завдань, у перебігу чого особливого значення набуває чіткий розподіл ролей і відповідних функціональних обов'язків учасників команди.

3. Командне цілетворення (*team targeting*) — методику застосовують, коли змінюється мета або завдання команди, в разі виникнення непередбачених додаткових умов роботи і зовнішніх обставин, оскільки за даним підходом команда трактується як інструмент розв'язування проблеми, що виникає⁴.

⁴ Доход финской школы позитивной психотерапии и тренинга. Авторы — Бен Фурман и Тапани Ахола.

Як правило, застосування перелічених методик «team-менеджменту» залежить від етапу формування команди. У своєму розвитку команда проходить п'ять основних етапів становлення та розвитку, що є «життєвим циклом» команди (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ

Назва етапу	Характеристика етапів	Поведінка та настрої учасників
Становлення команди (дитинство)	1. Відбір та знайомство учасників; 2. Визначення цілей роботи команди та розробка загального плану дій; 3. Розподіл командних ролей; 4. Визначення функціональних обов'язків та індивідуальних завдань; 5. Встановлення загальних правил поведінки; 6. Формування спільних цінностей команди; 7. Формування системи мотивацій	Учасники демонструють піднесений настрій і позитивні емоції, налаштовані на плідну співпрацю
«Хаос» (становлення)	1. Усвідомлення труднощів членами команди; 2. Виникнення конфліктів і суперечностей між учасниками команди; 3. Формування довіри між учасниками команди; 4. Порушення встановленого регламенту та правил гри. 5. Формування «груп впливу» та «груп за інтересами»	Учасники відчувають знервованість, незадоволення загальною ситуацією і настроями в колективі. Загострюється боротьба за лідерство
Формалізація командної взаємодії (юність)	1. Прояв ініціативи членами команди; 2. Визнання і прийняття відмінностей між учасниками команди; 3. Створення комфортного психологічного клімату; 4. Взаємна підтримка та порозуміння між членами команди; 5. Обговорення конфліктів, проблемних ситуацій; 6. Встановлення єдиних правил взаємодії	Учасники концентруються на процесі формування спільних правил гри, формують коло однодумців, відбувається налагодження міжособистісних комунікацій
Ефективна взаємодія (зрілість)	1. Дуже високий рівень працездатності; 2. Відсутність конфліктів; 3. Підвищення ініціативності і самосвідомості; 4. Підвищення рівня самостійності за прийняття рішень і відповідальності за кінцеві результати	Учасники перебувають у процесі активної командної взаємодії, виявляють особисту ініціативу, відбувається активний обмін інформацією
Розформування (ліквідація команди)	1. Загострюється відчуття тривожності щодо завершення спільної роботи; 2. Учасники уникають частих зустрічей та прояву справжніх емоцій; 3. Приховують справжні емоції за гумором або латентною агресією	Учасники уникають міжособистісного спілкування й емоційного контакту

Залежно від сфери, цілей та організаційних особливостей компаній можуть формуватися різні типи команд: крос-функціональна, управлінська, функціональна, проектна, консультаційна й операційна (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

ТИПИ КОМАНД

Тип команди	Характеристика	Приклади
Крос-функціональна команда	Спрямована на реалізацію найбільш інноваційних завдань та проектів. Її члени володіють унікальними знаннями і навичками, можуть взаємно доповнювати один одного, працюють за принципами кооперації	Команди для розроблення інноваційних продуктів, й виробництва та комерціалізації
Управлінська команда	Формується команда топ-менеджерів для розроблення стратегії й напрацювання найскладніших управлінських рішень	Топ-менеджери компанії, ГА ООН, Європейський парламент
Функціональна команда	Створюється в межах одного функціонального підрозділу або бізнес-проекту для виконання оперативних завдань.	Виробничий, фінансовий та маркетинговий підрозділи
Проектні команди або команди розвитку	Формують зі співробітників різних підрозділів для виконання певного проекту. Мають регламентований термін функціонування і чіткий перелік конкретних короткострокових завдань, після виконання яких команди розформовуються.	
Консультаційні команди (команди участі)	Створюється для напрацювання стандартних процедур, пов'язаних з умовами праці, системою бонусів і компенсацій; тестування й удосконалення якості товарів і послуг компанії. Зазвичай вони мають короткостроковий термін існування та за результатами роботи розробляють конкретні пропозиції для компанії	Гуртки якості, команди кризових менеджерів, HR-команди, профспілки
Оперативні та переговорні команди	Формуються оперативно та діють на підставі чітко відпрацьованих правил, прийомів та завдань. Члени команди керуються готовими стратегіями та сценаріями	Юридична або хірургічна команди

Джерело: складено автором за: [8; 10].

Одним із методів підвищення конкурентоспроможності ефективної команди є чіткий розподіл функціональних обов'язків між її учасниками. Найбільш визнаним автором, який запропонував теорію розподілу ролей в команді, є М. Белбін, за класифікацією якого виокремлюють дев'ять особистісних типів, які формують ядро успішної команди, а саме:

- **Генератор ідей** — інтелектуал, із нестандартним оригінальним типом мислення, головною перевагою якого є здатність генерувати нові ідеї, займатися креативною діяльністю та виконувати нестандартні завдання. Разом із тим генератор, як правило, не здатен власні ідеї на практиці, комерціалізувати їх. Зазвичай він не акцентує уваги на деталях і може припускатися неточностей в роботі, є індивідуалістом за своєю природою, бо зосереджується на власному внутрішньому світі й емоціях, негативно ставиться до ідей інших і не готовий до компромісів. Генератор має низький рівень комунікативних здібностей.

- **Дослідник** — тип творчої особистості, як правило, бере в розробку неоформлену ідею, яка належить іншій людині. Він користується авторитетом команди, є відкритим до спілкування, не зосереджується на власних емоціях. Дослідник є оптимістом й ентузіастом, позитивно впливає на мотивацію і бойовий настрій команди, працює на стратегічну перспективу. Він постійно зорієнтований на пошук нових можливостей. Разом із тим дослідники відчують потребу в постійній зовнішній емоційній підтримці: за відсутності позитивного зворотного зв'язку втрачають інтерес до справи.

- **Координатор** — є дисциплінованою, передбачуваною та дуже цілеспрямованою особистістю. Його спрямованість на результат надихає інших членів команди на активні дії. Він упевнений у своїх силах та користується безмежним авторитетом, часто перебирає на себе відповідальність за розподіл ролей та обов'язків у команді, та відповідно відіграє роль лідера (в т.ч. неформального). Головна перевага координатора полягає в умінні виокремлювати сильні сторони інших з метою посилення командної взаємодії для досягнення результату.

- **Організатор** — найбільш динамічний, емоційний, енергійний та імпульсивний член команди. Цілеспрямованість організатора безмежна, він повністю спрямований на результат і вимагає такого самого ставлення від інших. Головне завдання організатора в команді — формалізувати й аргументувати доцільність реалізації ідеї. Імпульсивність організатора — це своєрідна рушійна сила, яка дає змогу посідати лідерські позиції й об'єднувати ко-

манду. Він не боїться конфліктних ситуацій і може приймати непопулярні рішення.

- **Аналітик** — інтелектуал, зосереджений на внутрішніх емоціях і роздумах. Його головне завдання полягає в критичному об'єктивному аналізі запропонованого рішення чи ідеї. Він відверто декларує свої погляди й оцінки, тому наражається на незадоволення інших членів команди. Здатен контролювати свої емоції, рідко демонструє власні почуття, може детально й у стислі терміни ґрунтовно проаналізувати значні обсяги інформації.

- **Практик** — перетворює наміри загального характеру та рекомендації на чіткий план дій у практичній площині. Надзвичайно працьовитий та відданий загальній справі, демонструє педантичність у всьому, вимагає дотримання встановленого регламенту всіма членами команди.

- **Виконавець** — сконцентрований на внутрішньому емоційному стані, має розвинене почуття гіпервідповідальності, особисто перевіряє все до найдрібніших деталей, відчуває труднощі щодо делегування власних повноважень. Він напрочуд сумлінний, організований і педантичний.

- **Спеціаліст** — присвячує себе набуттю вузькопрофесійних знань та навичок в обраній сфері діяльності. Як правило, він не демонструє зацікавленості в справах інших, має надзвичайно низький рівень комунікативних здібностей. Завдяки наявним унікальним професійним знанням може тимчасово відігравати роль «ситуативного лідера».

- **Колективіст** — один із найнадійніших комунікабельних членів команди, відіграє роль єдиної ланки стосовно всіх членів команди, зводить до мінімуму ризик розвитку конфліктної ситуації. Він позитивно впливає на формування і підтримку командного духу та психологічного клімату в команді.

4.3. ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ІНТЕРЕСІВ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ

На практиці дуже складно сформувати ефективну команду, учасники якої можуть чітко презентувати дев'ять типових командних ролей. Зокрема, наявність кількох організаторів в одній групі може спровокувати виникнення конфліктних ситуацій. Відсутність лідера, який виконує роль координатора, може призвести до неефективної роботи команди, навіть за умови активної діяльності кількох генераторів ідей та практиків.

Зогляду на необхідність збалансування рольової структури команди М. Белбін виокремлює шість чинників результативної командної роботи:

1. Особистість керівника — роль координатора має відігравати найдосвідченіший (найчастіше старший за віком, але не обов'язково лідер) член команди, який відповідатиме за прийняття стратегічних рішень.

2. Правило «один потужний генератор» у команді — включення до складу команди одночасно кількох «генераторів ідей» максимально підвищує ризик виникнення конфліктних ситуацій, адже кожен з них прагнучиме реалізувати винятково власні ідеї.

3. Оптимальний розподіл інтелектуальних завдань між членами команди — для злагодженої системної роботи команди необхідно чітко визначити одного чи двох «інтелектуальних лідерів», при цьому решта членів виступають реалізаторами їхніх ідей. Саме в такому разі реалізатори зосереджуються на виконанні обраних цілей та завдань і не претендують на лідерські позиції.

4. Призначення ролей відповідно до особистісних психологічних характеристик членів команди — команда є результативною, лише в тому разі, коли командні ролі чітко відповідають психологічним характеристикам особистості.

5. Уміння вчасно діагностувати виникнення кризових ситуацій та запобігати їм.

Перелічені чинники активно впливають на процес модифікації психологічних портретів членів команди через розвиток доміантних поведінкових, комунікативних і творчих характеристик (табл. 4.4, 4.5 і 4.6).

Таблиця 4.4

ПСИХОЛОГІЧНІ ПОРТРЕТИ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ

Назва ролі	Поведінкові
Оптиміст	Завжди впевнений у успішному завершенні спільної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, створює позитивну атмосферу в колективі
Нігіліст	Ніколи не впевнений у результатах роботи, завжди має критичну точку зору, яка зазвичай відрізняється від загальноприйнятої
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішеннями команди, презентує думку «мовчазної більшості»
Догматик	Беззаперечно дотримується загальноприйнятих норм поведінки, навіть у супереччя з рішенням команди
Коментатор	Фіксує й коментує події, що відбуваються

Закінчення табл. 4.4

Назва ролі	Поведінкові
Клязник	Поширює плітки й чутки, за нагоди демонструє особисту образу
«Борець за справедливість»	Виступає носієм і представником громадської думки, корпоративної етики, прав людини. Він може відігравати як прогресивну, так і консервативну роль.
Профспілковець	З ентузіазмом виконує громадську роботу, часто в робочий час займається громадськими справами, проте ігнорує виконання прямих функціональних обов'язків.
«Важливий птах»	Дає зрозуміти, що він володіє цінною інформацією й має впливових покровителів.
Аутсайдер	Претендує на співчуття оточення, оскільки не знаходить розуміння з керівництвом та колегами
Їжак	Постійно перебуває у знервованому стані, конфліктує з іншими членами команди, відштовхує друзів, відмовляється від допомоги.
Собі на думці	Постійно займається сторонніми справами в робочий час, перекладаючи свої обов'язки на інших
Ледацюга	Не демонструє належної професійної активності в робочий час
«Наполеон»	Людина з манією величі, яка прагне посісти керівну посаду, постійно акцентує увагу на своїх досягненнях та успіхах

Джерело: складено автором за: [12].

Таблиця 4.5

КОМУНІКАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ

Назва ролі	Комунікаційні характеристики
Ідеолог	Має високий особистий та професійний авторитет, визначає стратегічні напрями розвитку організації, впливає на поведінку групи в цілому
Реєстратор	Виконує стандартну рутинну роботу, що стосується фіксації на папері ідей, ведення документації, забезпечення безперерйного функціонування каналів інформації
Комунікатор	Пов'язує членів групи, які перебувають у постійній конфронтації, на основі неформальних міжособистісних зв'язків
Модератор	Оцінюючи рівень важливості повідомлень, розподіляє і контролює інформаційні потоки
Фіналізатор	Спільно з лідером координує діяльність інших членів команди з метою реалізації визначених цілей і завдань
Провідник	Забезпечує ефективну комунікацію із зовнішнім середовищем

Таблиця 4.6

ТВОРЧІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ

Назва ролі	Творча характеристика
Креатор	Продукує принципово нові (інноваційні) ідеї, виокремлює ключові проблеми, пропонує альтернативні рішення, визначає механізми й інструменти реалізації ідей
Компілятор	Конвертує фундаментальні ідеї у прикладні рішення, на основі інтеграції різних ідей, пропонує альтернативні рішення
Ерудит	Володіє широкими енциклопедичним знаннями щодо чималого спектра проблем
Експерт	Оцінює доцільність реалізації тих чи інших ідей, технологій, рішень, інструментів тощо
Ентузіаст	Власним прикладом спонукає до активної творчої діяльності інших
Критик	Здійснює критичний аналіз результатів командної роботи
Організатор	Систематизує роботу групи, залучає учасників до спільної роботи

Рольова структура команди може змінюватися залежно від сфери функціонування компанії. Наприклад, в інноваційній сфері високоінтелектуальні команди більшою мірою потребують «генераторів ідей» та «дослідників», тоді як в оперативних командах — «практиків» та «виконавців». Крім того, виникають ситуації, коли команда вже функціонує, але її рольова структура є незбалансованою та неадекватною визначеним цілям і завданням.

У такому випадку лідер ініціює реструктуризацію команди, яку можна здійснювати так:

1) ротація: перерозподілити завдання та ролі між членами команди;

2) переглянути механізм постановки завдань, зокрема, встановити чіткіші й конкретніші завдання, розподілити масштабні завдання на окремі етапи і призначити відповідальних, ураховуючи не лише професійні навички, а й індивідуальні психологічні особливості кожного члена команди;

3) запобігати виникненню конфліктів у команді: за наявності в групі кількох членів команди, які виконують аналогічні ролі, бажано створити робочі міні-групи з метою чіткого розмежувати повноваження;

4) оптимізувати рольову структуру команди за рахунок обміну окремими членами команди або залучення нових членів із якісно новими функціональними обов'язками.

Для забезпечення результативної роботи команди необхідно постійно проводити діагностику рівня взаємодії учасників та за потреби вносити корективи. Однією із найдієвіших моделей оцінювання ефективності командної роботи є «колесо управління командою» Ч. Дж. Маргерисона. Цю модель розроблено на підставі результатів опитувань топ-менеджерів 350 глобальних компаній, що дамо змогу відокремити дев'ять ключових чинників успіху команди:

- 1) консультування — збирання інформації і відповідна звітність;
- 2) новаторство — генерування ідей та експериментування з ними;
- 3) стимулювання — створення системи заохочень та сприятливої психологічної атмосфери для досягнення встановлених цілей;
- 4) розвиток — оцінювання та планування допоміжних видів діяльності;
- 5) організація персоналу і ресурсів;
- 6) виробництво;
- 7) контроль — контроль та дотримання стандартів якості технологічних процедур;
- 8) підтримка досягнутого рівня якості виробництва продукції й організаційної культури;
- 9) формування зв'язків — координування та інтеграція працівників.

Проведені дослідження продемонстрували, що вісім зовнішніх чинників (типи робочих функцій) відображають ті або інші фундаментальні види трудової діяльності, тоді як центральний елемент моделі — «формування зв'язків» — відіграє роль з'єднальної ланки.

4.4. СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ «КЕРІВНИК» ТА «ЛІДЕР»

Керівник — працівник, який приймає рішення щодо ключових напрямів діяльності організації, має формально регламентовані управлінські права та обов'язки, а також виконує представницькі функції в інших інституціях з метою забезпечення ефективного функціонування компанії.

Лідер — це найавторитетніший член колективу (групи), за яким визнано право приймати відповідальні рішення у значущих для

групи ситуаціях і відігравати ключову роль в організації спільної діяльності й регулюванні міжособистісних відносин колективу.

Лідерство — відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування в системі міжособистісних відносин у групі.

У перебігу дослідження лідерства психолог Р. Бейлс запропонував теорію лідерських ролей. Він розглядає лідера крізь призму професійних (лідер-професіонал, зорієнтований на виконання ділових завдань) та психоемоційних (лідер-психолог, сконцентрований на міжособистісних стосунках) якостей особистості. Послідовники цього підходу стверджують, що обов'язковою передумовою формування лідера є наявність у людини низки специфічних рис особистості:

- упевненість у собі;
- енергійність;
- емпатія;
- творчий підхід до справ;
- здатність розуміти і впливати на людей;
- управлінські здібності;
- відвертість;
- емоційна стійкість;
- харизма.

У межах цього підходу сформувалася «харизматична концепція лідерства», яка згідно з якою основна характеристика особистості — це наявність харизми як сукупності якостей, що викликають в оточення беззаперечну віру в можливість лідера.

Загалом можна констатувати відсутність у сучасній психології єдиного загальноновизнаного поняття «лідерства», що пояснюється його багатоаспектністю. Так, дехто з фахівців трактує лідерство як процес, інструмент досягнення цілей або відносини влади, а натомість інші — як мистецтво [11] (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА

Сутність підходу	Трактування
Лідерство як центр групових процесів	Усвідомлення важливості внутрішньогрупової структури й групових процесів лідерства. Лідер — особистість у центрі групової активності.
Лідерство як вияв особистісних рис	Лідерство — однобічний процес впливу
Лідерство як мистецтво досягнення злагоди	Моральний аспект лідерства

Закінчення табл. 4.7

Сутність підходу	Трактування
Лідерство як дія та поведінка	Опис лідерства через поняття «дія» та «поведінка»
Лідерство як інструмент досягнення мети або результату	Лідерство — інструмент, спосіб інтеграції інших групових ролей для досягнення єдності дій і здобуття результату
Лідерство як взаємодія	Лідерство виростає з активного процесу взаємодії й існує там, де його усвідомлюють і підтримують інші члени групи
Лідерство як уміння переконувати	Лідерство як форма переконування, владний інструмент досягнення очікуваного
Лідерство як відносини влади	Лідерство як влада, здійснювана «згори донизу», здатність одного індивіда домінувати над іншими
Лідерство як диференціація ролей	Кожен член суспільства посідає певне місце в системі соціальних статусів
Лідерство як ініціація або запровадження структури	Лідерство в процесі структурування взаємин між людьми та їхньою діяльністю

4.5. СТИЛІ ЛІДЕРСТВА

Відомий американський психолог, професор Гарвардського університету Д. Маклелланд з'ясував, що організаційний клімат суттєво впливає на фінансові показники компанії. Зокрема, його дослідження показали, що прибуток компанії на третину залежить від того, який стиль керівництва домінує. Варто зазначити, що чимало менеджерів хибно вважають, ніби стиль лідерства визначається психологічними якостями людини, але він має змінюватися залежно від управлінських потреб організації.

Зараз виокремлюють **6** основних стилів лідерства, зокрема:

1. **Примусовий** — базується на принципах диктату й беззаперечного підпорядкування наказам керівника, ігнорування емоційного стану підлеглих, зневажання психологічного клімату в колективі. Ключова теза — «роби те, що я говорю». Цей стиль може бути застосований в екстрених випадках, у періоди кризових ситуацій, але тільки в короткостроковій перспективі.

2. **Авторитетний** — авторитетний лідер визначає загальну мету й цілі діяльності, але надає право вибору засобів та інструментів її досягнення. У цьому випадку лідер виступає в ролі експерта, радника. Авторитетний стиль є найдієвішим під час реструктуризації компанії або втрати контролю над бізнесом, однак не виправдовує себе, коли лідер працює з командою фахівців, досвідченіших за нього. Ключова теза цього стилю — «йдіть за мною».

3. **Турботливий** — центральною ідеєю дбайливого лідера є «головне — це люди». Застосування його доцільне під час формування команди, вдосконалення взаємовідносин в організації, однак «турботливі лідери» рідко надають співробітникам поради і нечітко формулюють цілі та напрями діяльності компанії, що ускладнює робочий процес. Крім того, фокусування лідера на заохоченнях підлеглих може призвести до погіршення загальної результативності.

4. **Демократичний** — прихиль цього стилю надають співробітникам право голосу під час прийняття управлінських рішень, що, з одного боку, підвищує організаційну гнучкість і відповідальність співробітників та сприяє генеруванню нових ідей і нестандартних підходів, а з іншого — марнується час на проведення формальних нарад і обговорень.

5. **Експертний** — лідер встановлює високі стандарти якості виконання робіт та на власному прикладі демонструє їх виконання. Такий особистий приклад надихає тих співробітників компанії, які мають належний рівень самоорганізації та внутрішньої мотивації. Інші співробітники відчуватимуть пресинг завищених вимог лідера та втручатимуться прагненню лідера володіти ситуацією.

6. **Стиль коучінгу** — цей стиль сконцентрований радше на особистісному розвитку співробітників, ніж на виконанні поточних робочих завдань. Застосування цього стилю можливе за умов високого рівня самоорганізованості, професіоналізму та бажання працівників розвиватися та самовдосконалюватися.

Отже, вищезазначені стилі лідерства відрізняються один від одного тим, що одні акцентують увагу на виконанні основних робочих завдань та досягненні кінцевого результату, інші — на розвитку особистісних якостей працівників і міжособистісних відносинах у межах колективу. Саме тому різні стилі лідерства необхідно комбінувати для забезпечення збалансованого розвитку компанії.

4.6. РОЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В КОМАНДІ

Одна з найпоширеніших моделей лідерства — це модель «ситуаційного лідерства», запропонована К. Бланшардом та П. Херсі. Ситуаційне лідерство, або мікролідерство зосереджується на виборі такого стилю лідерства, який дає змогу створити сприятливу, творчу атмосферу й розвинути у співробітників прагнення взаємодії у перебігу виконання поставлених завдань. П. Херсі стверджує, що модель ситуаційного лідерства забезпечує структуру для діагностики конкретних ситуацій та визначає, які саме лідера сприятимуть результативності робочого процесу. Якщо стиль ситуаційного лідерства обрано правильно, тоді рівень готовності співробітників до реалізації поставлених цілей та взаємодії є високим.

Згідно з моделлю ситуаційного лідерства вибір стилю лідерства, адекватного конкретній ситуації, визначається пріоритетністю вздовж лінії «завдання — відносини». Виходячи із того, що є актуальним для компанії у певний період її розвитку, лідер обирає один з чотирьох стилів ситуаційного лідерства [10] (рис. 4.1).

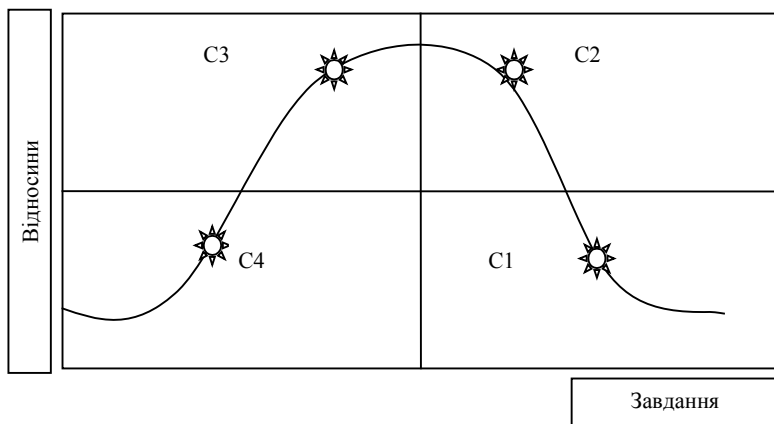


Рис. 4.1. Стилі ситуаційного лідерства

Стиль 1. Характеризується високою концентрацією зусиль лідера на виконанні завдань і водночас вирішенням міжособистісних питань за залишковим принципом. Цей стиль є директивним, являє собою односторонню комунікацію, у процесі якої лідер спрямовує співробітників на досягнення кінцевої мети. При цьо-

му, рівень готовності співробітників виконувати завдання — мінімальний (С1).

Стиль 2. Характеризується середньою концентрацією зусиль лідера як на виконанні завдань, так і на міжособистісних відносинах. Відбувається переорієнтація лідера із суто операційних аспектів діяльності, на формування сприятливої психологічної атмосфери. Рівень готовності співробітників до виконання завдань — помірний (С2).

Стиль 3. Передбачає зосередження уваги лідера переважно на міжособистісних відносинах і зменшення активності щодо виконання ключових завдань компанії. Співробітники мають необхідні компетенції, але рівень ініціативності та зацікавленості в роботі є незначним — (С3).

Стиль 4. Лідер чітко визначає орієнтири діяльності компанії і забезпечує ефективну двосторонню комунікацію зі співробітниками. Цей стиль вважається оптимальним, оскільки співробітники мають і бажання, і необхідні навички для виконання завдань.

ПРАКТИЧНІ ТРЕНІНГОВІ ЗАВДАННЯ

4.1. Вправа «10 фактів»

Мета: розвинути навички командної взаємодії, визначити спільні риси характеру учасників міні-групи як необхідну передумову формування команди.

Перебіг виконання. Група об'єднується в пари, кожна з яких отримує завдання знайти 10 рис, спільних для учасників пари. Після цього аналогічне завдання виконується в міні-групах із 5—6 слухачів. Фінальним етапом виконання вправи є пошук спільних рис для всіх учасників тренінгу.

Запитання для обговорення. Якими є спільні інтереси та цінності учасників групи?

4.2. Вправа «Колективний портрет»

Мета: усвідомити сутність поняття команда та її ключові характеристики.

Матеріали: 4—5 аркушів ватману, олівці, фломастери, ножиці.

Перебіг виконання: Міні-групи мають схематично зобразити групу в певному алегоричному образі (транспортний засіб, квітка, будинок тощо). При цьому необхідно чітко визначити позицію кожного учасника на даному рисунку.

Запитання для обговорення. За яким принципом було визначено місце кожного учасника на малюнку? Які основні ролі були зафіксовані в команді?

4.3. Вправа «Башта»

Мета: розвинути навички командної взаємодії, міжособистісної комунікації, продемонструвати конкурентні переваги команди.

Перебіг виконання. Міні-група має побудувати башту з паперу заввишки не менше 1 метра, не використовуючи при цьому інших підручних засобів. Виграє та команда, яка створить найвищу башту.

Обговорення результатів виконання вправи та підбиття підсумків. Тренер підбиває підсумки роботи в міні-групах, учасники визначають основні проблеми, що виникли в процесі виконання, та зазначають, які чинники підвищували працездатність і результативність команди. Тренер разом з учасниками визначає, яким чином відбувався розподіл ролей у команді, а також відстежує етапи формування команди.

4.4. Вправа «Морська подорож»

Мета: сформувані навички ефективної командної взаємодії, налагодити міжособистісну співпрацю між учасниками міні-групи. *Матеріали:* картки з інструкціями, завданнями та підказками, географічні карти.

Перебіг виконання. Міні-групи з 5—6 осіб отримують картки із завданнями та інструкцію щодо їх виконання (див. Додатки 4.1—4.4).

Обговорення результатів виконання вправи та підбиття підсумків. Учасники дають коментарі щодо механізму розподілу ролей у команді та ключових проблем, які виникали в перебігу виконання вправ. З'ясовують, чи було реалізовано конкурентні переваги командної роботи і досягнуто синергічного ефекту від взаємодії у команді.

4.5. Вправа «Портрет лідера»

Мета: визначити ключові характеристики лідера, домінантні лідерські якості та функції.

Матеріали: ватмани, олівці, фломастери, клей, ножиці, журнали.

Перебіг виконання. Міні-групи створюють колаж, на якому необхідно зобразити постать лідера (історичну постать, кіногероя, політика) та виокремити й зобразити на рисунку ключові лідерські якості, після чого презентують результати спільної роботи.

Обговорення результатів виконання вправи та підбиття підсумків. Тренер підбиває підсумки та виписує узагальнений перелік основних лідерських якостей і разом з групою формулює визначення поняття «лідер».

4.6. Вправа «Вільне плавання»

Мета: розвинути почуття відповідальності за результат групової роботи та навички міжособистісної взаємодії.

перебіг виконання: Міні-групи з 8—10 осіб мають побудувати:

а) живу скульптуру (трикутник, коло, квадрат, зірка, квітка) або
б) шеренгу за датами днів народження, починаючи із січня до грудня.

У перебігу виконання вправи учасники не можуть обмінюватися інформацією, розмовляти вголос. Міні-групи виконують вправи по черзі, а кожна інша група виступає експертом під час підбиття підсумків.

Обговорення результатів виконання вправи та підбиття підсумків. Тренер коментує виконання вправи, виокремлює учасників, які відігравали роль лідерів, координаторів, пасивних виконавців; яким чином кожен учасник вплинув на досягнення загального результату.

4.7. Вправа «Стилі лідерства»

Мета: визначити форми прояву та характеристики різних стилів лідерства, доцільність їх застосування у різних ситуаціях.

Перебіг виконання. Окремі учасники тренінгу отримують від тренера картки з описом стилів лідерства та мають продемонструвати їх, решта — виступають в ролі експертів, основне завдання яких — визначити стилі лідерства, рівень розкриття лідерських якостей виконавців.

Обговорення результатів виконання вправи та підбиття підсумків. Тренер резюмує коментарі учасників щодо продемонстрованих стилів лідерства та разом з учасниками на фліп-чарті заповнює таблицю (табл. 4.8) (Додаток 4.6).

Таблиця 4.8

Стиль лідерства	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Умови застосування

4.8. Вправа «Урочиста подія»

Мета: розвинути почуття відповідальності за результат командної роботи, лідерські якості (в тому числі ситуаційного лідерства) та вміння розподіляти повноваження в команді.

Перебіг виконання. Тренер обирає 7 активних учасників для рольової гри, решта слухачів виконують роль експертів. Обрані учасники мають запропонувати найоптимальнішу стратегію розв'язання проблемної ситуації із дотриманням обраної ролі та

адекватного їй стилю поведінки. Експерти контролюють перебіг виконання вправи й заповнюють контрольні картки (див. таблиця 4.1, Додаток 4.7).

Обговорення результатів виконання вправи та підбиття підсумків. Після презентації сценарію та експертних оцінок тренер узагальнює інформацію щодо реалізації моделі «ситуаційного лідерства», доцільності вибору учасниками стилю лідерства та ефективності командної роботи.

ІНДИВІДУАЛЬНА САМОСТІЙНА РОБОТА

4.9. Завдання-тест «Визначення ролі в команді» Белбіна

Цей тест складається із 7 окремих блоків по 8 тверджень у кожному. Ваше завдання полягає у визначенні найбільш прийнятного, з яким ви або погоджуєтесь, або ні. На кожен блок вам відведено **10 балів**. Розподіляти бали слід не більш, як між 3—4 твердженнями. Якщо ви погоджуєтесь з окремим твердженням на 100 %, то можете дати йому 10 балів. При цьому одному твердженню слід присвоювати не менше 2 балів.

Перевірте, щоб сума балів за кожним із блоків становила 10 балів.

Блок 1. Що я можу запропонувати команді

10		Я вважаю, що можу швидко сприймати й використовувати нові можливості
11		Я легко кооперуюся з людьми різного типу
12		Один із моїх головних козирів — продукування нових ідей
13		Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий внесок для досягнення групових цілей
14		Мої особисті якості — ефективно доводити справу до логічного завершення
15		Я не уявляю для себе навіть тимчасового зниження моєї популярності, навіть якщо це приведе до підвищення прибутку компанії
16		Зазвичай я відчуваю, що є реалістичним і що — дієздатним
17		Я здатен навести вагомі аргументи на користь альтернативної лінії дій, не провокуючи при цьому упередженості

Блок 2. Що характеризує мене як члена команди

20		Я почуваюся некомфортно на зборах, навіть коли вони чітко структуровані й організаційно продумані
21		Я схильний покладатися на людей, які добре аргументують власну точку зору ще до того, як вона була подана на колективне обговорення
22		Коли група обговорює нові ідеї, я схильний дуже багато говорити
23		Мої особисті відносини заважають мені підтримувати колег з ентузіазмом
24		Коли необхідно зробити певну справу, деякі люди вважають, що я здатен виявляти агресію й авторитаризм
25		Мені важко брати на себе лідерську роль, мабуть тому, що я надто чутливий до почуттів чи настроїв групи
26		У мене є здатність настільки захоплюватися власними ідеями, що я перестаю помічати те, що відбувається навколо
27		Мої колеги вважають, що я занадто переймаюся дрібними деталями і боюся ризику, і тому справа може бути зіпсована

Блок 3. Коли я працюю з іншими над проектом

30		Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не чинити на них сильного тиску
31		Моє «шосте відчуття» підказує і відвертає мене від помилок та інцидентів, які іноді трапляються через недбалість
32		Заради досягнення головних цілей я здатен прискорювати події, не марнуючи часу на обговорення
33		Від мене завжди слід очікувати оригінальних ідей
34		Я завжди готовий запропонувати гідну пропозицію, яка буде вигідною для всіх
35		Я завжди відстежую нові ідеї та найновіші досягнення
36		Я вважаю, що мої здатності до суджень і оцінок можуть внести великий значний внесок у прийняття правильного рішення
37		На мене завжди можна покластися на завершальному етапі справи

Блок 4. Моє ставлення та інтерес до командної роботи

40		Я щиро бажаю пізнати моїх колег краще
41		Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, а ні залишатися в меншості
42		Зазвичай я можу довести нежиттєздатність невдалої пропозиції
43		Я вважаю, що можу добре виконати будь-яку функцію для виконання спільного плану
44		Часто я уникаю очевидних рішень і схильний генерувати нетипові вирішення проблеми
45		Я прагну доводити будь-яку справу до досконалості
46		Я готовий використовувати контакти поза групою
47		Незважаючи на мою відкритість до різних точок зору, я не відчуваю дискомфорту при прийнятті рішень

Блок 5. Я відчуваю задоволення від роботи, тому що

50		Мені подобається аналізувати ситуації оцінювати можливі напрями діяльності
51		Мені цікаво шукати практичні шляхи вирішення проблеми
52		Мені приємно відчувати, що я сприяю створенню гарних відносин на роботі
53		Часто я справляю сильний вплив на прийняття рішення
54		Я маю відкриті, сприятливі відносини з людьми, які можуть запропонувати дещо нове
55		Я можу переконувати людей в необхідності здійснення певних дій
56		Я почувуюся комфортно вдома, де можу приділити максимум уваги завданню
57		Я люблю працювати с чимось, що стимулює мою уяву

Блок 6. Коли завдання важке і невідоме

60		Я відкладаю справу на певний час, щоб подумати над проблемою
61		Я готовий співпрацювати з людьми, які з позитивом та ентузіазмом ставляться до розв'язання проблеми
62		Я намагаюсь спростити завдання, шукаючи людей у групі, які візьмуть на себе виконання частини завдання
63		Моє природжене відчуття часу дозволяє мені дотримуватися термінів виконання завдання
64		Я вважаю, що мені вдається зберігати ясність думки і спокій
65		Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відходжу від наміченої мети
66		Я готовий перебрати на себе лідерські обов'язки, якщо відчуваю, що група не прогресує
67		Я розпочав би дискусію з метою стимулювання появи нових ідей, які сприяють розв'язанню проблеми

Блок 7. Проблеми, що виникають при роботі в групі

70		Я схильний виказувати свою нетерплячість до людей, які заважають розвитку прогресу
71		Інші можуть критикувати мене за те, що я надто аналітичний і не використовую інтуїцію
72		Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконана на високому рівні, іноді може призводити до затримки
73		Мені швидко все набридає і я покладаюся на те, що хтось із групи зацікавить мене
74		Мені важко розпочати виконання завдання, не маючи чіткої мети
75		Іноді мені важко пояснити й описати проблему у комплексі
76		Я знаю, що вимагаю від інших того, чого не можу виконати сам
77		Мені важко висловлювати власну думку, коли перебуваю в опозиції до більшості

Підрахунок балів

Перенесіть свої бали з кожного блоку до таблиці. Підрахуйте, щоб загальна сума всіх балів у підсумку дорівнювала **70**. Якщо кількість балів не відповідає 70-ти, перегляньте результати, можливо, було припущено помилки.

	Реалізатор	Координатор	Творець	Генератор ідей	Дослідник	Експерт	Дипломат	Виконавець
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Підсумок								

Визначення ролей у групі

Реалізатор. Цим особистостям притаманні практичний здоровий глузд, високий рівень самоконтролю та дисципліни. Вони сконцентровані переважно на корпоративних цінностях, а не на власних інтересах. Утім, їм може забракнути спонтанності у прийнятті рішень, але притаманні жорсткість та непохитність. Реалізатори, як правило, є цілеспрямованими, послідовними, мало-емоційними особистостями. Вони досягають успіху, бо дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що слід виконати і що стосується до справи. Реалізатори часто демонструють стрімке кар'єрне зростання завдяки високим організаційним здібностям, послідовності та системності у виконання робочих завдань.

Координатор. Типовою рисою координаторів є здатність організувати робочий процес через делегування повноважень та розподіл завдань у команді. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти, а також адекватно застосовують їх для досягнення командних цілей. Координатори, як правило мають значний досвід роботи, широке коло інтересів, тому користуються повагою в колективі. Вони краще співпрацюють із колегами, рівними їм за рангом (посадою), ніж зі співробітниками, що є нижчими за посадовим рівнем.

Творець. Люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією й великим бажанням до звершень. Зазвичай вони яскраво виражені екстраверти, що виявляють сильну наполегливість. Творцям подобається кидати виклик іншим, оскільки їхня мета — перемога. У разі виникнення перешкод вони швидко знаходять альтернативні шляхи розв'язання проблеми. Свавільні й уперті, впевнені і наполегливі, дуже емоційно реагують на будь-яке розчарування. Зазвичай вони стають успішними керівниками завдяки тому, що можуть генерувати ідеї, мають високий рівень стресостійкості.

Генератор ідей. Це новатори та винахідники, вони є дуже креативними особистостями. Генератори ідей індивідуалісти за своєю природою, тому надають перевагу самостійній праці. Мають схильність бути інтровертами і гостро реагують як на критику, так і на заохочення. Часто їхні ідеї мають радикальний характер, але виникають труднощі з реалізацією та адаптацією їх. Генератори ідей часто є ініціаторами інноваційних проєктів, засновниками нових венчурних компаній, вони можуть відіграти вагомую роль у кризові періоди функціонування компанії через визначення альтернативних шляхів прийняття рішень.

Дослідник. Часто це ентузіасти та яскраві екстраверти. Вони налагоджують ефективні комунікації як у середині компанії, так і за її межами. Дослідники є прогресивними та відкритими до нових ідей, тому часто можуть чітко визначати перспективні проєкти, які матимуть комерційний успіх. Вони найкомпетентніші люди для встановлення зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів, тому в разі потреби, можуть легко залучати зовнішні ресурси. Для них важливим є отримання суспільного визнання та підтримка оточування.

Експерт. Це дуже серйозні й завбачливі люди, занадто повільні у прийнятті рішень, схильні все добре обмірковувати. Вони демонструють здатність до системного мислення, комплексного об'єктивного аналізу, приймають рішення радше на підставі фактів, аніж емоцій, що іноді межує з надмірною скрупульозністю, навіть педантичністю. Більшість експертів є успішним керівниками.

Дипломат. Це люди, що користуються найбільшою підтримкою в команді. Вони дуже чемні, комунікабельні та привітні, вміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої нестандартної ситуації. Дипломати приділяють значну увагу емоційній сфері, вміють слухати інших і співчувати, але водночас, часто не здатні оперативно приймати рішення особливо у форс-мажорних обста-

винах. Роль дипломатів полягає в запобіганні міжособистісним конфліктом у команді. Дипломати виступають свого роду «амортизатором» для команди, де панує дискомфортний психологічний клімат.

Виконавець. Вони мають високу здатність доводити справу до логічного завершення і звертати увагу на деталі. Виконавці є перфекціоністами за природою, прагнуть досягти досконалості, тому є надзвичайно вимогливими як до себе, так і до оточення. Представники цього типу часто є інтровертами, демонструють високий рівень самоорганізації й не потребують додаткової мотивації. Вони не схильні делегувати повноваження і виконують свої обов'язки самостійно. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають великої концентрації уваги і зусиль, а також високого рівня акуратності.

Спеціаліст. Це компетентні професіонали, які пишаються набутими технічними навичками, досвідом і вміннями у вузькій царині знань. Виявляючи професіоналізм у своїй сфері, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, спираючись на свої стандарти та працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Спеціалісти відіграють специфічну роль у команді завдяки своїм рідкісним навичкам, на яких і базується сервіс та виробництво компанії. Як керівники вони користуються повагою, бо знають більше про предмет, ніж будь-хто, і зазвичай мусять приймати рішення, звертаючись до власного глибокого досвіду.

4.10. Завдання «План розвитку лідерського потенціалу»

Заповнити особистий план розвитку лідерського потенціалу.

1. Сформулювати одним реченням своє ставлення до працівників компанії (членів команди)

2. Щоб стати ефективним лідером, мені необхідні такі навички, якості та атрибути

3. Зараз я можу впевнено сказати, що:

а) моїми конкурентними перевагами як професійного менеджера є

б) мені необхідні такі якості

4. Моїми стратегічними цілями у найближчі 5 років є

5. Для досягнення поставлених цілей мені необхідно здійснити такі дії

РЕЗЮМЕ

Цей модуль спрямований на актуалізації знань щодо сутності й основних принципів командної взаємодії, розширенню знань слухачів про лідерство як способу організації й управління командою, а також на діагностування лідерських якостей учасників тренінгу, розвиток компетенцій командної роботи. Водночас модуль сприяє підвищенню мотивації до розкриття лідерського потенціалу учасників тренінгу.

У перебігу тренінгу висвітлено теоретичні засади ефективної командної взаємодії та сформовано низку практичних умінь і навичок щодо функціонування команди як найефективнішої ланки організаційної структури компанії.

З'ясовано сутність та основні переваги роботи в команді, етапи життєвого циклу команди, рольову структуру, базові підходи до визначення оптимального складу команди та збалансування інтересів її членів. Крім того, особливу увагу приділено ролі лідера як центральній фігури в процесі організації діяльності, прийняття рішень, мотивації учасників і розподілу відповідальності за фінальний результат командної роботи.

У результаті тренінгу слухачі набувають низку ключових компетенцій: усвідомлення командної ролі, відповідальність за результати роботи команди, реалізацію ефективного зворотного зв'язку між членами команди, мотивацію і стимулювання членів команди до досягнення спільного результату, оцінювання та розвиток власного лідерського потенціалу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кипнис М. Тренинг лидерства / М. Кипнис. — 3-е изд., доп. — М.: Ось-89, 2008. — 144 с.
2. Таффиндер П. Интенсивный курс лидерства. Как усвоить ценности личного лидерства / П. Таффиндер. — [Пер. с англ.] — СПб.: Издательство «ДИЛЯ», 2007. — 224 с.
3. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой / Ч. Дж. Маргерисон. — [Пер. с англ.] — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. — 208 с.
4. Лидер и команда : Практическое руководство лидера эффективной команды / [монография] / Р. Джей, С. Моррис, Г. Уилкоккс, Э. Нейзел. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 296 с.
5. 18 программ тренингов: Руководство для профессионалов / Под науч. ред. В.А.Чикер. — СПб.: Речь, 2008. — 368 .
6. Секреты успешного управления командой / Позитивный бизнес / [Пер. с англ.] — Уэст М. — М.: Омега, 2007. — 160 с.
7. Големан Д. Лидеры, добивающиеся результата. Центр развития коучинга [Электронне джерело] / Д. Големан. — Лидер 3000. — Режим доступу: <http://www.leader3000.ru/>
8. Зуб А. Т. Лидерство в менеджменте / А.Т. Зуб, С.Г. Смирнов. — М.: Воскресенье, 1999. — 212 с.
9. Дилтс Р. НЛП: навыки эффективного лидерства / Р. Дилтс. — СПб.: Питер, 2003. — 224 с.
10. Колпаков В. Лідерство як фактор суспільного розвитку [Електронний ресурс] / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. — 2005. — № 9. — Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=132>.
11. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р.М. Белбин. — М.: Нипро, 2003. — 315 с.

ДОДАТКИ IV

Додаток 4.1

Інструкція до вправи «Морська подорож»

1. Вашу команду висадили з гелікоптера на судно водозаміщенням 200 000 тонн.
2. Ваше завдання: обрати оптимальний маршрут та привести судно до пункту призначення в Індійському океані.
3. Щоб учасно дістатися до пункту призначення, вам необхідно дати відповіді на такі запитання:
 - пункт відправлення (позначте на мапі місцезнаходження корсудноабля на момент вашої висадки);

— у якому напрямку слід рухатися і в якому пункті ви маєте опинитися, якщо не змінюватимете курс;

— коли ви плануєте опинитися в пункті призначення і скільки часу вам необхідно для цього.

4. Висадка на борт корабля відбулася о 16.00. Капітан провів інструктаж для команди і видав карти із завданнями. Для вивчення матеріалів у вас є 15 хвилин. О 16.15 команда збирається на палубі для остаточного визначення маршруту.

5. Капітан повідомив вашій команді додаткову інформацію, а саме:

— середня швидкість судна становить 8 вузлів,

— у Додатку 4.2 наведено розклад припливів та відпливів в Індійському океані;

— один із членів екіпажу захворів на тропічну лихоманку й має бути якомога швидше доправлений до лікарні, при цьому в найближчі 12 годин рятувальні служби на гелікоптерах та катерах не зможуть прийти на допомогу;

— автомобільні, поромні переправи мають звільняти шлях для суден із водозаміщенням понад 50 000 тонн;

— ви маєте прибути до місця призначення до заходу сонця;

— обмеження максимальної швидкості при перетині заток становить 5 вузлів;

— 1 вузол = 1 морська миля (1,8 км на годину);

— усадка танкера становить 63 фути (1 фут = 0,28 м);

— глибина всіх заток перевищує 200 футів навіть під час відпливів;

— усі затоки є достатньо широкими для проходження судна.

Інформація щодо пункту призначення:

1) пункт призначення — острів;

2) назва пункту призначення збігається з назвою транспортного засобу;

3) пункт призначення в Індійському океані;

4) з моменту висадки на судно ви рухалися в південно-східному напрямку;

5) маршрут через великий канал безпечніший за інші.

Інформація щодо пункту висадки:

1) для визначення пункту висадки ви можете отримати від капітана головоломки;

2) за умови правильного розв'язання головоломок ви отримаєте правильне місце висадки.

Додаткова інформація:

1. Сьогодні члени екіпажу — французи — святкують День Революції.

2. Судно із водозаміщенням 500 000 тонн, рухається зі швидкістю 16 вузлів; для повної зупинки знадобиться 44 хвилини та 7 морських миль.

3. Назва та глибина протоки.

Таблиця 4.9

Назва протоки	Глибина проток, у футах	
	Глибина під час припливів	Глибина під час відпливів
Протока ДЕСЯТОГО ГРАДУСА	63	48
Протока МЕНТАВАЙ	100	85
Протока МАЛАККСЬКА	90	75
Протока ЗОНДСЬКА	62	47
Затока ЗОНДСЬКА	60	45

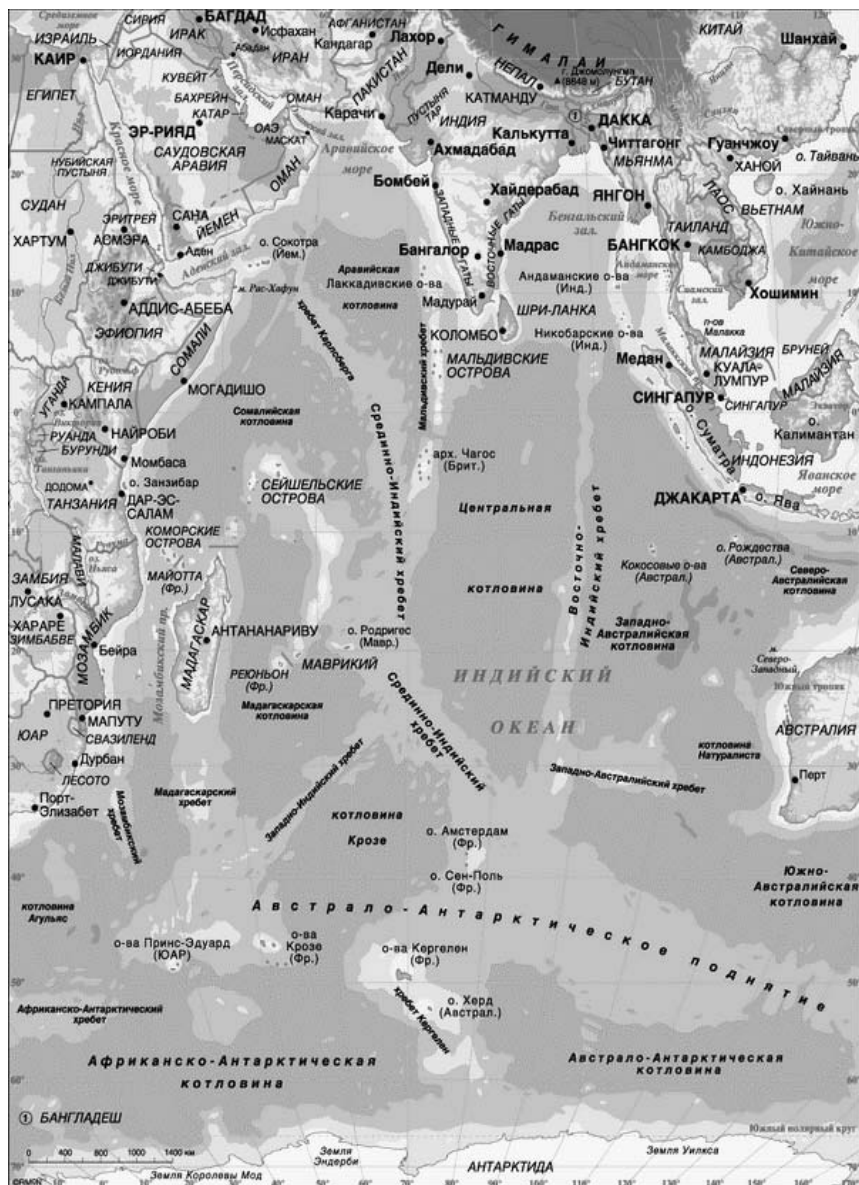
Додаток 4.2

Таблиця 4.9

**РОЗКЛАД ПРИПЛИВІВ ТА ВІДПЛИВІВ
ДЛЯ ОБЛАСТЕЙ БЕЛЕВАН, МУАР, ТЕМБІЛАХАН**

Дата	При- плив	Відплив	При- плив	Відплив	Дата	При- плив	Відплив	При- плив	Відплив
1	22.00	04.15	10.30	16.45	17	14.00	20.15	02.30	08.45
2	23.00	05.15	11.30	17.45	18	15.00	21.15	03.30	09.45
3	00.00	06.15	12.30	18.45	19	16.00	22.15	04.30	10.45
4	01.00	07.15	13.30	19.45	20	17.00	23.15	05.30	11.45
5	02.00	08.15	14.30	20.45	21	18.00	00.15	06.30	12.45
6	03.00	09.15	15.30	21.45	22	19.00	01.15	07.30	13.45
7	04.00	10.15	16.30	22.45	23	20.00	02.15	08.30	14.45
8	05.00	11.15	17.30	23.45	24	21.00	03.15	09.30	15.45
9	06.00	12.15	18.30	00.45	25	22.00	04.15	10.30	16.45
10	07.00	13.15	19.30	01.45	26	23.00	05.15	11.30	17.45
11	08.00	14.15	20.30	02.45	27	00.00	06.15	12.30	18.45
12	09.00	15.15	21.30	03.45	28	01.00	07.15	13.30	19.45
13	10.00	16.15	22.30	04.45	29	02.00	08.15	14.30	20.45
14	11.00	17.15	23.30	05.45	30	03.00	09.15	15.30	21.45
15	12.00	18.15	00.30	06.45	31	04.00	10.15	16.30	22.45
16	13.00	19.15	01.30	07.45					

Додаток 4.3



Географічна карта країн Південно-Східної Азії та островів Індійського океану.

*Додаток 4.4***Головоломки**

1. Людина купує в магазині пару взуття зі знижкою за ціною 12 фунтів. Вона розраховується за взуття купюрою у 20 фунтів. У власниці крамниці відсутня решта, тому вона розмінює 20-фунтову купюру в аптеці. За деякий час аптекар визначив, що 20-фунтова купюра виявилася фальшивою. Власниця крамниці повертає аптекаря іншу 20-ти фунтову купюру. Яку суму грошей у підсумку втратила власниця крамниці (номінальну вартість взуття не враховувати)?

2. На столі лежать три сірники; не додаючи жодного, перетворіть їх на чотири, при цьому ламати сірники заборонено.

3. Визначте, скільки в кімнаті кішок, якщо в кожному із чотирьох кутів сидить одна кішка, а навпроти кожної кішки сидить по три кішки і у кожній на хвості по кішці.

4. Книжка коштує 1 гривню та ще половину вартості книжки. Скільки коштує книжка?

5. Скільки у мене квітів, якщо всі, окрім двох — троянди, всі, окрім двох — тюльпани, всі, окрім двох — ромашки.

6. У країні А є два міста, в одному місті мешкають люди, які завжди говорять лише правду, в іншому — ті, що завжди брешуть. Усі вони відвідують один одного, тобто у кожному місті можна зустріти як тих, хто говорить правду, так і брехунів. Яким чином поставити єдине запитання першому-ліпшому перехожому, щоб одразу зрозуміти в якому місті ти знаходишся?

7. Потяг довжиною 1 км прямує з максимальною швидкістю 60 км на годину він в'їжджає до лісу довжиною 1 км. За який час потяг пройде цей ліс?

8. У вас 9 монет, одна з яких — фальшива, тобто легша за інші. Як за допомогою двох зважувань визначити, яка з монет фальшива?

9. Розділити п'ять яблук між п'ятьма особами таким чином, щоб кожен отримав по яблуку і одне яблуко залишилось у кошику.

10. Петро Іванович має 7-х доньок, у кожної з них є брат. Скільки всього дітей у Петра Івановича?

11. Якщо цей день не йде за понеділком і не напередодні четверга, а наступного дня не неділя, і вчора була не неділя, і післязавтра буде не субота, і позавчора була не середа, то що це за день?

12. Скільки ґрунту буде в ямі, ширина якої 2 метри, довжина 2 метри і глибина 2 метри?

13. Равлик повзе по стовбуру дерева заввишки 30 метрів. Упродовж дня він може піднятися на три метри, але вночі він сповзає вниз на 2 метри. Скільки часу йому знадобиться, щоб дістатися верхівки дерева?

14. На піратському судні є кілька кішок, кілька матросів, кок та одноногий капітан. У них разом 15 голів та 41 нога. Скільки на судні було кішок?

Додаток 4.5

Завдання 1. Учасник завдання виконує роль керівника відділу кадрів. Йому необхідно провести інтерв'ю із претендентом на посаду асистента директора і впевнитися, що ця кандидатура має необхідні якості для зазначеної посади.

Список особистісних якостей претендента: відповідальність, творчий підхід до виконання справи, уважність, комунікабельність, толерантність.

Завдання 2. Директор компанії на загальних зборах трудового колективу має повідомити неприємну новину, а саме про скорочення штату і відмову від соціального пакета для решти працівників.

Виконавець вправи має продумати формат повідомлення, який би дозволив зберегти спокій і максимально дружню атмосферу в колективі.

Завдання 3. Директор компанії має терміново поїхати у довгострокове відрядження. Утім, у нього залишається низка важливих справ, які слід було виконати найближчим часом. Він може делегувати повноваження своєму першому заступникові, головному бухгалтерові і виробничому директорові. Після повернення директор має перевірити список зазначених завдань і якість їх виконання.

Список справ

1. Скласти фінансовий і управлінський звіт для акціонерів компанії.
2. Завершити процес сертифікації нової продукції компанії.
3. Забезпечити старт рекламної кампанії для нової сертифікованої продукції.
4. Провести інвентаризацію дебіторської заборгованості й забезпечити її погашення.
5. Скласти нову систему бонусів і компенсацій для працівників департаменту маркетингу.
6. Завершити монтаж виробничого обладнання в новому цеху компанії, що потребує залучення додаткових інжинірингових та консалтингових послуг.
7. Взяти участь у щорічній благодійній акції «Зупинимо СНІД».

*Додаток 4.6***«Урочиста подія»**

Ви — професійна команда, топ-менеджери елітного спорт-клубу, який побудував новий суперсучасний спортивний комплекс, із територією 5 тис. кв. м. На території створено всі умови для гри в гольф, їзди верхи великого тенісу, сквоша, функціонує масштабний спа-комплекс із басейном та аквазоною. Церемонія відкриття детально спланована: підготовлено розважальну програму, продумано заходи безпеки, замовлено ексклюзивне меню для гостей свята.

Уросте відкриття має відбутися в неділю. На церемонію презентації запрошено представників бізнес-еліти, зірок шоу-бізнесу, політики та

інших потенційних клієнтів. Також на урочистий захід запрошено Президент, країни, який уже офіційно підтвердив свою участь.

У п'ятницю вранці команда топ-менеджерів приходить на роботу і з'ясовує, що пошкоджено автономну систему каналізації та водозапечення комплексу. Головний директор свята потрапив до лікарні у важкому стані, а запрошений повар розірвав контракт через форс-мажорні обставини.

У топ-менеджерів залишається 48 годин для виправлення ситуації й чіткого розподілу завдань між конкретними членами команди топ-менеджерів.

Ролі в команді топ-менеджерів

1. власник спорткомплексу — критик;
2. фінансовий директор — координатор;
3. виконавчий директор — генератор ідей;
4. PR-менеджер — душа компанії;
5. девелопер — мотиватор;
6. івент-менеджер — оформлювач рішення;
7. HR-директор — виконавець.

Таблиця 4.10

**КАРТКА ОЦІНЮВАННЯ СТИЛЮ І ТАКТИКИ
ПОВЕДІНКИ УЧАСНИКІВ КОМАНДИ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ**

Учасники	Роль у команді	Характеристика ролі	Стиль лідерства	Відповідність поведінки учасника обраний ролі в команді
Власник спорткомплексу				
Фінансовий директор				
Виконавчий директор				
PR-менеджер				
Девелопер				
Івент-менеджер				
HR-директор				

Додаток 4.7

Тест на визначення лідерських якостей

Тест складається із п'ятидесяти ситуативних закритих питань, на які необхідно дати однозначну відповідь та порівняти свій варіант з ключем до тесту після цього провести підрахунок балів. На підставі отриманих результатів зробити висновок щодо рівня лідерського потенціалу.

1. Чи часто Ви перебуваєте у центрі уваги оточення:

- а) так,
- б) ні?

2. Чи вважаєте Ви, що більшість вашого оточення оюймає посади, вищі за вашу:

- а) так,
- б) ні?

3. Перебуваючи на загальних колективних зборах серед людей, які рівні з Вами за посадовим статусом, чи виникає у Вас бажання не висловлювати власні думки, навіть тоді, коли це потрібно:

- а) так,
- б) ні?

4. Коли Ви були дитиною, чи виникало у Вас бажання управляти іграми Ваших маленьких друзів:

- а) так,
- б) ні?

5. Чи виникає у Вас задоволення, коли вдається переконати того, хто раніше Вам заперечував:

- а) так,
- б) ні?

6. Чи траплялося, що Вас називали нерішучою людиною:

- а) так,
- б) ні?

7. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням «Усе найкорисніше у світі — це творіння невеликої кількості видатних людей»:

- а) так,
- б) ні?

8. Чи відчуваєте Ви гостру необхідність у послугах радника, який би міг спрямувати Вашу професійну діяльність:

- а) так,
- б) ні?

9. Чи втрачали Ви іноді емоційну рівновагу у бесіді з людьми:

- а) так,
- б) ні?

10. Чи відчуваєте Ви задоволення від того, що Ваше оточення вас побоюється:

- а) так,
- б) ні?

11. За будь-яких обставин (у компанії, на зборах, на вечірках) чи намагаєтесь Ви зайняти своє місце за столом таким чином, аби бути в центрі уваги і контролювати ситуацію:

- а) так,
- б) ні?

12. Чи вважаєте Ви що справети на людей незабутнє враження:

- а) так,
- б) ні?

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником:

- а) так,
- б) ні?

14. Чи легко Ви втрачаєте самоконтроль, коли люди, що вас оточують не погоджуються з Вами:

- а) так,
- б) ні?

15. Чи траплялося Вам із власної ініціативи займатися організаційною роботою спортивних, проектних чи інших команд:

- а) так,
- б) ні?

16. Якщо подія, яку Ви запланували, не дала відчутних результатів, то ви:

- а) зрадієте, якщо відповідальність за результат покладуть на іншу особу,
- б) візьмете на себе всю відповідальність за рішення, що було прийняте раніше?

17. Яке з вищенаведених тверджень Вам імпонує:

- а) справжній керівник має вміти сам займатися тією справою, якою він керує,
- б) справжній керівник має тільки управляти іншими, і не обов'язково робити справу самому?

18. Із ким Вам подобається працювати:

- а) із піддатливими людьми,
- б) із непокірними людьми?

19. Чи уникаєте Ви гострих дискусій:

- а) так,
- б) ні?

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися із владними ризами вашого батька:

- а) так,
- б) ні?

21. Чи вмієте Ви у гострій дискусії на професійну тему переконати тих, хто раніше з Вами не погоджувався:

- а) так,
- б) ні?

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі Ви втратили орієнтири. Насувається вечір і слід приймати рішення. Як Ви вчините:

- а) запропонуєте прийняти рішення найкомпетентнішому з вас,
- б) просто не будете нічого робити, покладаючись на інших?

23. Є прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж другим у місті». Чи справедливе воно:

- а) так,
- б) ні?

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших:

- а) так,
- б) ні?

25. Чи може невдача при виявленні ініціативи змусити Вас ніколи цього не робить:

а) так,

б) ні?

26. *Хто, на Вашу думку, є справжнім лідером:*

а) найкомпетентніша особистість,

б) людина з найсильнішим характером.

27. *Чи завжди ви намагаєтесь зрозуміти й оцінити заслуги людей:*

а) так,

б) ні?

28. *Чи поважаєте Ви дисципліну:*

а) так,

б) ні?

29. *Який із двох керівників є для вас найбажаніший:*

а) той, хто все вирішує сам,

б) той, хто прислуховується до думки інших?

30. *Який зі стилів керівництва найвдаліший для тієї установи, в якій Ви працюєте:*

а) колегіальний,

б) авторитарний?

31. *Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами:*

а) так,

б) ні?

32. *Які з наведених вище характеристик найбільшою мірою Вам притаманні:*

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, яка володіє мистецтвом слова,

б) людина зі спокійним голосом, стримана, задумлива, повільна?

33. *Як Ви вчините на зборах або нарадах, якщо вважаєте свою думку єдиною вірною, але інші з цим не погоджуються:*

а) промовчу,

б) буду обстоювати власну думку?

34. *Чи підпорядковуєте Ви свої інтереси і поведінку інших справі, якою займаєтесь:*

а) так,

б) ні?

35. *Чи виникає у Вас відчуття занепокоєності, коли на Вас покладено відповідальність за виконання певної справи:*

а) так,

б) ні?

36. *Щоб Ви хотіли робити у своїй професійній діяльності:*

а) працювати під керівництвом гарної людини,

б) працювати самостійно?

37. *Як Ви ставитесь до вислову: «Щоби сімейне життя було вдалим, треба, щоб рішення приймав хтось один із подружжя»:*

а) згоден,

б) не згоден?

38. Чи здійснювали Ви покупки під впливом інших людей, а не спираючись на власні потреби:

- а) так,
- б) ні?

39. Чи вважаєте Ви власні організаційні здібності вищими за середніх:

- а) так,
- б) ні?

40. Як Ви зазвичай поводитесь, коли стикаєтесь із труднощами:

- а) труднощі бентежать,
- б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати?

41. Чи робите Ви різкі зауваження людям, якщо вони цього заслуговують:

- а) так,
- б) ні?

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження:

- а) так,
- б) ні?

43. Як Ви вчините, якщо Вам запропонують провести реорганізацію вашого закладу:

- а) проведу необхідні зміни миттєво,
- б) проведу повільні, еволюційні зміни?

44. Чи здатні Ви перервати надто настирливого співрозмовника, якщо це необхідно:

- а) так,
- б) ні?

45. Чи згодні Ви із думкою: «Аби бути щасливим, слід жити непомітно»:

- а) так,
- б) ні?

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина має зробити щось видатне:

- а) так,
- б) ні?

47. Яку із запропонованих професій Ви бажаєте (бажали б) мати:

- а) художник, поет, науковець, композитор,
- б) керівник колективу?

48. Яку музику Вам подобається слухати:

- а) потужну і тріумфальну,
- б) тиху і ліричну?

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, коли очікуєте на зустріч із важливими людьми:

- а) так,
- б) ні?

50. Чи часто Ви зустрічаєте людей із силою волі, більшою за вашу:

- а) так,
- б) ні?

Опрацювання результатів тестування

Відповідно до поданого ключа, визначне суму балів, отриманих у результаті проходження тесту.

Ключ до тесту

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17б, 18б, 19б, 20а, 21а, 22б, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33а, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44б, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що збігається з ключем, Ви отримуєте 1 бал, в іншому разі — 0 балів.

Підрахунок балів

Якщо сума балів менша за **25** — лідерські якості виражені слабо.

Від **26** до **35** — середній показник лідерських якостей.

Від **36** до **40** — лідерські якості виражені сильно.

Понад **40** — ця людина як лідер схильна до диктату.

МОДУЛЬ



ОСОБИСТІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Мета тренінгу: актуалізувати та діагностувати здатність слухачів до реалізації провідних якостей конкурентоспроможного менеджера за змін.

- 5.1. Актуальність проблеми готовності менеджера до змін та саморозвитку.
- 5.2. Проектування і реалізація конкурентоспроможним менеджером оптимальної стратегії досягнення особистісних та корпоративних цілей.
- 5.3. Особистісний потенціал менеджера в період змін.

*«Часи змінюються і ми
змінюємося разом з ними».
Лотарь I, король франків*

*«Людина завжди залишається собою,
бо весь час змінюється».
Владислав Гжегорчик*

5.1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ДО ЗМІН ТА САМОРОЗВИТКУ

Реакції людей на зміни одноманітні та відбуваються за одним сценарієм — чи то сімейні негаразди, чи то фінансові проблеми транснаціональної корпорації. Компанія, соціальна група і окрема особистість проходять однаковий шлях, коли раптово стикаються із критичним чинником.

Теорія управління змінами ґрунтується на різних концепціях і підходах, що визначило наявність у ній різних позицій і точок зору за приводу практичного застосування.

Управління змінами — це процес постійного коригування напряду діяльності організації (колективу, особистості), оновлення її структури (самоорганізації) та пошуку нових можливостей реалізації (особистісного потенціалу).

Управління змінами — це управління людьми, управління (добре чи погане) наслідками впливу деяких специфічних змін у роботі або ситуації навколо неї на основі активаторів продуктивності праці.

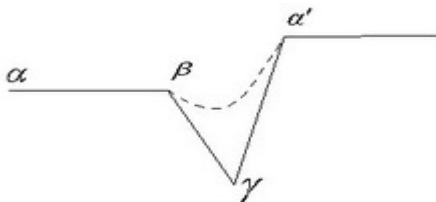
Управління змінами — це структурний підхід до переведення персоналу, команд та організацій із поточного стану в бажане майбутнє. Метою організаційного процесу є розширення прав та можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їхньому поточному бізнес-оточенні.

Існує теорія, відповідно до якої розвиток триває за подвійною спіраллю: *зовнішня спіраль* — це умови життя, проблеми, з яким ми стикаємося, історичний період, у який ми живемо, місце нашого проживання, обставини, в яких ми перебуваємо в соціумі; *внутрішня спіраль* — це біологічні та психологічні особливості, когнітивні процеси, властивість розуму «просівати» зовнішні впливи.

Зовнішні умови та впливи постійно взаємодіють із внутрішніми здатностями. Позиція, установки, що виникають у цій взаємодії, визначають рівень існування. Причому рівні описують не те, **ЩО** людина думає, а те, **ЯК** вона думає, тобто засоби мислення.

Є два афоризми, які однаково правильні. Стародавнє китайське прислів'я «Немає нічого страшнішого, ніж жити за доби змін» та народна мудрість «Немає нічого постійнішого, ніж постійні зміни». ЗА ситуації змін люди можуть відчувати різні переживання: розгубленість, дискомфорт, почуття залежності від групи, азарт та спроби вирішити проблеми. Природно, що вони виражають незадоволення і чинять опір нововведенням. Для подолання опору, з одного боку, необхідно розуміти смисл того, що відбувається, і бачити контекст виконуваного завдання. З іншого боку, одним із найкращих способів подолання опору є здатність до активних дій. Нічого не вийде, якщо не діяти, не досліджувати зміни та нову ситуацію.

Графічно етапи змін можна подати так:



Перший етап (α) — етап стабільності та балансу: проблеми і когнітивні здатності (зовнішня та внутрішня сторони спіралі) збігаються, людина адаптована й легко адаптується до свого світу.

На **другому етапі** (β) виникає **регресивний пошук**, у процесі якого людина (чи компанія в особі її керівництва) повертається в минуле, намагаючись розв'язати проблему в старій системі і зіставити отримані відповіді. Етап β — часто критичний для менеджменту компанії чи уряду.

Третій етап — криза, блокування (γ). На цьому етапі можливе потрапляння в глибоку «яму» через нездатність упоратися з новими життєвими умовами, особливо якщо наполегливо ігнорувати мінливу дійсність або ініціювати розв'язання проблем старими методами. Тут умови життя (зовнішня спіраль) набагато перевищують внутрішні можливості. На цій стадії людина усвідомлює перешкоди, часто навіть може сказати, що потрібно зробити, але не може цього зробити. Саме на стадії γ відбувається потрібне переусвідомлення і глибоке розуміння проблем.

Четвертий етап — визволення (δ), на якому настає звільнення від перешкод, людина відчуває, що долає життєві умови (її внутрішня спіраль змінюється і домінує над зовнішньою), як результат з'являється відчуття радості, свободи, хоча в реальності ці зміни щойно почали формуватися.

Останній етап — нова стабільність ($\acute{\alpha}$). Характеризується виникненням відчуття комфорту, система стабілізується на новому рівні. На цьому етапі важливі підтримка і консолідація ресурсів, оскільки без них для системи існує небезпека перейти на рівень β . Ці етапи неодноразово повторюються при кожній зміні як зовнішніх так і внутрішніх чинників буття.

Важливо наголосити, що знання особливостей перебігу змін дає можливість управляти цими змінами як на рівні менеджменту, так і на рівні психічного буття. Але для менеджера конче все важливо знати, які зміни організація здатна прийняти, а які — ні.

5.2. ПРОЕКТУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМ МЕНЕДЖЕРОМ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ТА КОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ

Як управляти змінами і робити це ефективно, якщо **зміни** — це єдиний спосіб, завдяки якому компанія може досягти своїх цілей. Більшість керівників організацій розуміють, що необхідною

умовою виживання та зростання організації є проведення змін. Управління змінами в організації, як процес, являє собою послідовність дій з підготовки та здійснення перетворень у таких сферах, як організаційна культура, організаційна структура, функції та процеси управління, спрямовані на підвищення діяльності організації.

Організаційні зміни, як об'єкт управління, мають специфічні риси:

- мають комплексний характер, охоплюють різні сфери діяльності організації;
- пов'язані із розв'язанням слабоструктурованих завдань;
- вимагають урахування інтересів різних груп та осіб;
- передбачають альтернативний вибір на різних стадіях здійснення змін тощо.

Одна з головних проблем, з якими стикаються менеджери організації,— як спонукати організацію мінятися. Існує безліч методів, що можуть підвищити ефективність організаційних перетворень, якість прийнятих рішень й адаптивність до змін. У таких випадках керівництво наймовірніше звернеться за допомогою до психології.

Співробітники можуть виявляти готовність до змін своїх звичних способів мислення, але за умови, якщо вони побачать сенс у змінах і погодяться з ними принаймні настільки, щоб спробувати. Зовнішні структури, наприклад системи винагороди та визнання, також мають при цьому відповідати новій поведінці. Працівники повинні мати відповідні навички, щоб робити те, що потрібно. Зрештою, вони мають бачити, що все це роблять люди, яких вони поважають, щоб активно моделювати поведінку. Кожна з цих умов реалізується незалежно, кожна з них додає щось до процесу змін поведінки людей у компаніях, змінюючи ставлення людей до того, що може і має статися в роботі.

Чотири умови зміни способу мислити

1) *Мета, в яку необхідно вірити.* У 1957 році соціальний психолог Л.Фестінгер опублікував теорію когнітивного дисонансу. Дискомфорт душевного стану виникає, коли люди усвідомлюють, що їхні переконання не збігаються з їхніми діями. Однак люди мають внутрішню необхідність уникати дисонансу, змінюючи або свою поведінку, або переконання. Висновки з цього погляду для організації полягають в тому, що коли люди вірять у велику мету, вони з готовністю змінять свою поведінку у прагненні досягти цієї мети, інакше вони страждатимуть від когнітивного дисонансу, якщо не робитимуть цього. Але щоб відчувати

себе комфортно в період змін і діяти з ентузіазмом, люди мають розуміти свою роль у подіях, що їх компанія розгортає для досягнення нових успіхів, і вважати, що їм варто брати в них участь. Недостатньо поінформувати співробітників, що вони повинні працювати по-новому. Той, хто реалізує програму змін повинен створити «легенду», яка зробить цю програму вартою для реалізації, та пояснити цю легенду працівникам, які беруть участь у процесах змін, щоби кожен міг осмислити свою роль.

2) *Система підкріплення*. Автор теорії позитивного підкріплення психолог-біхевіорист Б. Скіннер у своїх експериментах зі щурами виявив, що щура можна мотивувати виконати нудне завдання — проходження через лабіринт, якщо пропонувати йому за правильні дії заохочувальні стимули — кукурудзяні зерна та карати в разі помилкових дій електричним струмом. Висновки з цих дослідів було взято на озброєння психологами для мотивування людей в організаціях.

Більшість керівників організацій погодяться, що система управління, процеси і процедури оцінювання результативності й ефективності роботи, фінансові та нефінансові заохочення мають бути узгодженими з поведінкою, якої мають дотримуватися співробітники. Якщо цілі компанії та нові способи поведінки не узгоджені, співробітники з меншою ймовірністю будуть послідовно впроваджувати їх. Наприклад, якщо менеджерам доручити витрачати більше часу на навчання молодшого персоналу, але ця робота не належить до їхніх посадових обов'язків і не заохочується, вони радше не будуть перейматися з приводу її якості.

Деякі послідовники Скіннера допускають, що «петлі» позитивного підкріплення мають постійний ефект. Якщо одного разу їх встановили, то можна залишити їх працювати. Однак із часом щурам Скіннера набридала кукурудза і вони звикали до електричних ударів. Аналогічний феномен часто утримує компанії від досягнення вищої ефективності: структури і процеси, які спочатку підтримували або створювали умови для нової поведінки, не гарантують, що ця поведінка втримається. Вони мають бути підтримані змінами, котрі доповнюють інші три умови для зміни способів мислення.

3) *Навички, необхідні для змін*. Багато програм змін є хибними, пропонуючи своїм співробітникам поводитися по-іншому, однак без навчання тому, як застосувати загальні інструкції до конкретної ситуації. Наприклад, компанія може вимагати бути «клієнтоорієнтованими», та якщо раніше клієнтам приділяли мало уваги, то співробітники не будуть знати, як інтерпретувати цей принцип або яким має бути бажаний результат.

Дорослим людям, щоб зробити суттєві зміни у своїй поведінці, необхідні певні умови. По-перше, важливим є час. Фахівець з навчання дорослих Д. Колб розробив чотирифазний цикл навчання. Він продемонстрував, що дорослі не можуть навчатися, лише слухаючи інструкції. Вони краще засвоюють нову інформацію, якщо використовують її на практиці й інтегрують із наявними знаннями. Це означає, що не можна навчити всьому за один раз. Доцільніше розподілити формальне навчання на частини (модулі), дати тим, хто навчається, час на роздуми, щоб перевірити і застосувати нові знання на практиці. Широкомасштабні зміни відбуваються тільки поетапно.

Корпоративний психолог К. Арджиріс показав, що дорослі асимілюють інформацію ґрунтовніше, якщо вони пояснюють її іншим, а точніше навчають інших, як застосовувати нові знання в діяльності. Причина цього криється в тому, що люди використовують різні ділянки головного мозку для навчання інших та себе.

4) *Цілісні рольові моделі*. Наукові дослідження Б. Спока показали, що цілісні рольові моделі є вирішальними для розвитку дітей та важливими для зміни поведінки дорослих, як і назагал три попередні умови.

У будь-якій організації люди моделюють поведінку «поважних людей» — посадовців, наділених владою. Усередині однієї організації люди з різними функціями або рівнями обирають різні рольові моделі, наприклад засновник, представник профспілки чи високооплачуваний торговий представник. Таким чином, щоб загалом змінити поведінку всієї організації недостатньо бути переконаним у тому, що люди в курсі нових способів роботи. Рольові моделі всіх рівнів мають йти в ногу із гаслами.

Ті способи, за допомогою яких рольові моделі виконують свої завдання, можуть відрізнятися, але глибинні цінності, що формують поведінку, мають бути однаковими. Наприклад, у компанії, яка заохочує у співробітників підприємливість та самостійність прийняття рішень, один менеджер середньої ланки намагається навчати підлеглих співробітників, як виявляти успішне нове підприємство, інший може надати це самим співробітникам. Обидва діятимуть за принципами приватного підприємництва, тоді як начальник вимагає, щоб на витрату кожних 50 доларів було серйозне обґрунтування.

Але організації, які намагаються змінити свою систему цінностей, не мають допускати таку варіативність у поведінці рольових моделей. Якщо підприємницький спосіб прийняття рішень є новою цінністю, то обидва менеджери середньої ланки повинні

діяти приблизно однаково, щоб заохочувати своїх підлеглих до сміливого прийняття рішень.

На поведінку в організаціях глибокий вплив справляють не тільки рольові моделі, а й групи, з якими люди себе ідентифікують. Індивідуальні рольові моделі мають відповідати груповим, аби справляти постійний і глибокий вплив. Наприклад, шанованим старшим керівником компанії оволодіває ідея, що потрібно зробити культуру компанії менш бюрократичною і він навіть підкріплює це своїми діями, вимагаючи від підлеглих менше інформації. Однак якщо співробітники компанії постійно скаржаться, що «ми чули це вже тисячу разів і нічого не відбувалося», то вони відчують менше мотивації для змін. Зміни повинні мати сенс для ключових груп на кожному рівні організації.

5.3. ОСОБИСТІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖЕРА В ПЕРІОД ЗМІН

Зміни мають циклічний характер. Щоб процес внесення змін пройшов максимально ефективно, менеджеру необхідно одночасно реалізувати кілька речей, щоб зберегти рівновагу між порядком і хаосом. Щоб бути конкурентоспроможним на сучасному ринку, менеджер має застосовувати весь свій особистісний потенціал.

Особистісний потенціал — це узагальнена, системна характеристика індивідуально-психологічних особливостей, що лежить в основі здатності особистості виходити зі стійких внутрішніх критеріїв та орієнтирів у своїй життєдіяльності і зберігати стабільність діяльності і змістовних орієнтацій при зовнішньому тиску і за умов змін. Іншими словами, особистісний потенціал — це комплекс психологічних властивостей, що дає людині можливість приймати рішення й регулювати свою поведінку, враховувати й оцінювати ситуацію, але виходячи передусім зі своїх внутрішніх установок і критеріїв.

Особистісний потенціал конкурентоспроможного менеджера включає, перш за все, ресурси особистості, дані їй від народження, а також світогляд, мотивацію до самореалізації, особистісні якості (комунікативний, емоційний, пізнавальний, творчий потенціал). Другою його складовою слугує професійний потенціал (ділові здібності й можливості, а також професійні якості — професійне мислення, лідерські здібності).

Щоб менеджер мав можливість успішно здійснювати зміни на своєму робочому місці чи будь-де, необхідно створити низку умов для змін:

1. *Наявність ресурсу (потенціалу).* Для змін важливо задіяти наявний і у людей, і у компанії потенціал. Часто, коли можливість застосувати потенціал відсутня, співробітники компанії (окрема людина чи група) виявляються незадоволеними, розчарованими. Для розкриття потенціалу незрідка потрібне зовнішнє втручання, привнесення нових ідей у систему — саме тому з'являється потреба в консультанті, психолозі або коучі.

2. *Розв'язання проблем сьогодення.* Якщо вся енергія системи йде лише на виживання, та боротьбу із зовнішніми умовами, то нічого не може змінитися. Це означає, що спершу потрібно владнати нагальні проблеми виживання: спочатку закон і стабільність, і вже потім у систему прийдуть інвестиції.

3. *Наявність дисонансу.* Компанія/людина повинні відчувати дисонанс, щоб розпочати зміни. У кожній компанії/людини завжди є ознаки дисонансу, тож за ними треба пильно стежити менеджменту компанії, ловити його, а якщо потрібно, то штучно створювати.

4. *Бар'єри.* Необхідно визначити перешкоди на шляху змін. Спочатку вони визначаються зовні, але справжні перешкоди завжди перебувають всередині. Тут необхідно усвідомити бар'єри, дати їм оцінку: актив це чи пасив, чи є потенціал для їх подолання, чи можна їх перестрибнути або обійти? Чи можна жити з цими бар'єрами? Тут потрібні певні стратегії подолання бар'єрів, вони визначаються саме на цьому етапі.

5. *Інсайт.* Інсайт (англ. *insight* — розуміння, осяяння) — це раптове розуміння суттєвих відносин, зв'язків, структури ситуації загалом, завдяки чому досягається усвідомлене вирішення проблеми. Коли є інсайт, стає зрозумілим, від чого і до чого змінюватися, куди йти і як це робити. Тут необхідно мати модель, шлях, яким треба йти далі. Часто інсайт виникає при роботі з коучем, при спостереженні, читанні відповідної літератури.

6. *Консолідація і підтримка.* Коли починаються процеси змін, виникає відчуття непевності. У цей момент обов'язково потрібна підтримка, відповідне оточення, час для консолідації нового мислення, потрібно мати місце для помилок, бо нове має встигнути сформуватися, повинні з'явитися і закріпитися нові навички в новій системі.

Усі ці умови необхідні для успішних змін системи, за їх наявності можна уникнути глибокого «скочування» в стадію γ , тоді замість «ями» буде лише прогин, і багатьох небезпек цього етапу вдасться уникнути.

ПРАКТИЧНІ ТРЕНІНГОВІ ЗАВДАННЯ

5.1. Вправа-гра «Чарівна біржа»

*Характер людини найкраще всього розкривається,
коли вона описує іншу людину.*

Жан Поль

Мета: навчитися аналізувати індивідуально-психологічні якості, що сприяють та перешкоджають у професійній діяльності.

Перебіг виконання. Учасникам тренінгу пропонується зіграти в чарівну біржу, на якій виставляють особливі товари — психологічні якості людини, необхідні для успішної професійної діяльності. Кожен може виставити на продаж свій товар і замовити собі найнеобхідніші індивідуально-психологічні якості. Наприклад: «Міняю 500 г витримки на 100 г проникливості». Якщо у когось із присутніх виникне бажання віддати 100 г своєї проникливості та отримати за це 500 г витримки, це означає, що угода відбулася. Важливо, щоб кожен учасник запропонував на ринок свій товар, оскільки біржа є провідною і потребує широкого асортименту.

Учасники по черзі виставляють свої товари, допоки кожен учасник групи принаймні раз виступить на біржі зі своїм «товаром», або після того, як усі учасники задовольнять свої потреби в отриманні необхідних їм особистісних якостей.

Питання для обговорення: Які почуття виникали у Вас під час виконання вправи? Які нові знання про себе Ви здобули?

Психологічний сенс гри. Участь у вправі-грі дозволяє учасникам усвідомити ієрархію особистісної цінності почуттів та відчуттів, актуалізувати необхідність ставлення до себе з позицій самокритики, та самоповаги.

5.2. Вправа «Рефреймінг»

Якщо ви сприймаєте людей такими, які вони є, з усіма притаманними їм недоліками, ви ніколи не зробите їх кращими.

Якщо ж ви поводитесь з людьми як з ідеальними людьми, ви піднімаєте їх на ту висоту, на якій ви хотіли б їх бачити.

Й.-В. Гете

Мета: навчитися застосовувати методику рефреймінгу для формування різносторонніх поглядів (думок) на одну проблему, людину, явище, предмет.

Техніка виконання. Рефреймінг (reframing) — зміна точки зору на певну ситуацію для надання їй іншого значення. Сутність рефреймінга полягає в тому, щоб побачити речі в різних перспективах або в іншому контексті. Рефреймінг є невіддільною частиною творчого мислення. Щоб зрозуміти інших людей, треба навчитися дивитися на світ їхніми очима, — без цього неможливе ефективне спілкування. Відкритий підхід до співрозмовника у поєднанні із сенсорною чуттєвістю дає змогу виявити уявлення, які лежать в основі його поведінки і які зовсім не обов'язково мають збігатися з нашими уявленнями про те, що правильно, а що ні. Будь-яка поведінка, ситуація або подія можуть бути піддані рефреймінгу. Змінивши контекст події, можна надати їй нового сенсу. Наочним прикладом є такий випадок. Якщо шанований усіма політик раптом стане на коліна й почне гавкати як собака, це може виявитися кінцем його кар'єри. Але така поведінка цілком прийнятна і навіть схвальна на відпочинку, під час гри з дітьми. Зміст ситуації змінює її сенс. Змінивши кут зору, сфокусувавши увагу на інших аспектах, можна змінити сенс ситуації. Зміна сенсу ситуації змінює пов'язані з нею відчуття. Отже, зміниться поведінка і з'явиться вибір.

Учасники працюють у парах, обмінюючись інформацією про себе та намагаючись виявити рису характеру чи звичку, що сприймаються як негативні. Після цього кожному учаснику пари необхідно обґрунтувати свій погляд на обрану звичку чи рису так, щоб презентувати їх у позитивному плані. Наприклад, помірність стає вдумливістю та квапливістю, ґрунтовним входженням у матеріал; брак хоробрості — якісним природним самозахистом, відсутністю авантюризму; всеядність — проявом інтересу до життя, цікавістю, прагненням універсальності знань та вмінь; неохайність — властивістю творчої натури не помічати вульгарного побуту бути творцем ідеального.

На наступному етапі результат роздумів про певну якість має бути оформлений у певний жанр: як пісня, театральна сценка, малюнок, комікс тощо, тобто у форму, яка максимально віддзеркалює переосмислену якість. Чим переконливішим буде результат рефреймінгу, тим більш емпатійним буде завдання стосовно партнера, тим більшим буде успіх вправ.

Запитання для обговорення. Чи корисним виявився «рефреймінговий» погляд на проблему? Чи замислювалися ви раніше про таку можливість самооцінювання? У чому завдання виявилось складним? Що ви відкрили для себе у процесі роботи з партнером і з матеріалом, отриманим від співрозмовника?

5.3. Вправа «Хто ти, а хто я?»

*Якщо ти натягнув на себе шкіру
лева, то відчувай себе левом.
Східна мудрість*

Мета: навчитися спостерігати за об'єктами для формування адекватних уявлень про них.

Ресурси: картки з іменами та завданнями.

Техніка виконання: Тренер роздає картки міні-групам із трьох осіб. На кожній картці написано ім'я когось із учасників і одне із трьох слів: жестикуляція, міміка чи пантоміміка. Учасники міні-груп за допомогою характерних жестів, міміки чи пантоміміки мають презентувати учасника, ім'я якого вказано на картці. Міні-групи зображують різних учасників. Спершу це робить перша міні-група, потім друга тощо. Завдання решти — зрозуміти, кому належать ці жести, пози, вирази обличчя. Поки одна міні-група представляє певного учасника, інші спостерігають.

Запитання для обговорення. Що для вас виявилось важливим із побаченого? Чи були у вас інші варіанти відповіді? Чому ви від них відмовилися? Чи впізнали ви себе, коли показували саме ваші особливості? Що було передано найточніше, а що найменш точно?

5.4. Вправа «Гра в кольори»

*Людина завжди залишається сама собою.
Бо весь час змінюється.
Владислав Гжегорчик*

Мета: навчитися прийомам розвитку власних креативних якостей: гнучкості мислення, винахідливості, спостережливості та уяви.

Хід виконання: Учасник групи-доброволець на кілька хвилин виходить з приміщення. За його відсутності команда обирає один із кольорів.

Повернувшись до команди, учасник звертається до когось з учасників із запитанням про те, який колір загадано. Той, до кого він звернувся, змальовує колір у будь-який спосіб, але без слів (і, ясна річ, не вказуючи на цей колір, якщо він присутній в тому або іншому вигляді там, де відбувається гра). Якщо інформації недостатньо або учасник має сумніви щодо правильності своєї гіпотези, він звертається до інших гравців.

Потрібно доbitися від команди розуміння того, що всі відповіді — це суб'єктивні асоціації з тим чи іншим зоровим або емо-

ційним сприйняттям кольору, виражати які можна лише за допомогою міміки і жестів.

Запитання для обговорення: Хто з учасників тренінгу, на ваш погляд, був найбільш успішним? Що допомогло йому впоратися із завданням? Який колір найскладніше показати?

Цікава інформація: кольорові асоціації та переваги преференції можуть розповісти нам багато про характер людини.

Червоний колір. Людина, яка віддає йому перевагу — природжений лідер. Їй властиві енергія, наполегливість, завзятість у досягненні мети. Проте треба бути готовим до того, що така особистість здатна вдатися при вирішенні власних завдань до «реакції бика»: йдучи на все і добиваючись власних бажань, перестати «правильно читати карту місцевості», сприймати оточення адекватно.

Жовтий колір. Ті, хто люблять цей колір, — люди з широким кругозором, що люблять вчитися. Вони терпимі до свого оточення, успішно спілкуються, творчо підходять до розв'язання більшості проблем. Полюбляю поговорити, вербальне спілкування не лише надає їм радість, а й допомагає виразно сформулювати найсмисливіші проекти, не цілком оформлені думки, про які до цього тільки мріялось.

Зелений колір. Вважається, що вибирають зелений колір, наймовірніше, люди прагматичні. Для них важливе відчуття безпеки, захищеності. Вони тактовні і товариські. Вміють поводитися з грошима.

Блакитний колір. Цей вибір говорить про те, що людина чесна, заслуговує на довіру. Їй слід було б бути більш терплячою до людських недоліків, не накопичувати «за пазухою» образ стосовно людей, які її оточують, а висловлювати їх, проясняти ситуацію і стосунки.

Фіолетовий колір. Вважається, що цей колір характеризує людину як уважну, душевну, таку, що дає. Вона може легко впоратися зі складними ситуаціями, в яких інші люди губляться. Вона може видаватися «вискочкою», «везунчиком», але насправді її переваги — наслідок великої внутрішньої роботи.

5.5. Вправа «Скульптура почуттів»

Архітектура — це музика, що застигла у просторі.
Фрідріх Шеллінг

Мета: навчитися прийомам логічного мислення та дій у нестандартній ситуації.

Техніка виконання: Учасники тренінгу об'єднуються у дві підгрупи. Упродовж 7 хвилин команди мають обрати певне почуття

або емоцію (емоційний стан) і придумати, як його можна без слів презентувати. Це може бути скульптурне зображення або невербальна дія. У зображенні мають брати участь всі члени підгрупи. Тоді як перша підгрупа показує, що вона підготувала, друга підгрупа уважно дивиться, прагнучи зрозуміти, який стан або почуття змальоване. Потім підгрупи міняються місцями. Підготовка до презентацій відбувається у різних приміщеннях.

Запитання для обговорення. За якими ознаками ви визначали стан або почуття? Які конкретні прояви міміки, пантоміміки, жестикуляції, є значущими для розуміння стану інших людей?

5.6. Вправа «Яким мене бачать інші»

Мета: надати учасникам тренінгу зворотній зв'язок про особливості сприйняття їхнього особистісного потенціалу одногрупниками.

Техніка виконання. Учасники тренінгової групи об'єднуються в парну кількість малих підгруп (по 2—4 особи в підгрупі). За поданим репертуаром індивідуально-психологічних та особистісних характеристик учасники однієї підгрупи письмово складають стислі характеристики (портрети) всіх учасників іншої, вказаної тренером підгрупи. Характеристики без назви імені зачитуються тренером, а слухачі вгадують, розпізнають головного героя або просто вручають учасникам тренінгу характеристики.

№ з/п	Параметр портрета	Варіанти характеристик
1.	Особливості зовнішності	імпозантний, діловий, цікавий, звичайний, незграбний, стильний, своєрідний, неповторний, екстравагантний
2.	Особливості темпераменту	холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік, активний, врівноважений, нерівноважений, емоційний, емоційно стійкий, загальмований, плаксивий, веселий, агресивний, стриманий, екстравертований, інтровертований
3.	Особливості характеру	дружелюбний, простий, оптимістичний, песимістичний, упевнений, відповідальний, безвідповідальний, гордий, акуратний, дисциплінований, мстивий, педантичний, наполегливий, презирливий, примхливий, боягузливий, рішучий, похмурий, конфліктний, ентузіаст, злий, незалежний, прямолінійний, дипломатичний, хитрий
4.	Особливості комунікативної поведінки	темп мовлення (швидкий, нормальний, повільний); культура мовлення (висока, низька); вживання ненормативної лексики, сленгу; наявність слів та звуків-паразитів (е, ну, і... , «короче»), особливості вимови, мовчазність-балакучість, стиль спілкування (авторитарний, зорієнтований на себе чи на співрозмовника)

Закінчення табл.

№ з/п	Параметр портрета	Варіанти характеристик
5.	Особливості міміки та пантоміміки	постава (струнка, сутулиться), хода (швидка, звичайна, підстрибує), жестикуляція (надмірна, змістовна, стримана), характерні рухи, жести, пози
6.	Загальний образ	Мачо, Леді, Світська левиця, Джентльмен, Жінка-Вамп, Блондинка, Бізнесмен, Богемний, Військовий, Тюремний наглядач, Людина у футлярі, Казанова, Бізнес-леді, Нарцис, «Хлопець-друга», Сірий кардинал, Модник, Людина-загадка, Наполеон, Сіра миша

Запитання для обговорення. Які почуття у вас виникли, коли ви ознайомилися зі своєю характеристикою? Наскільки ваша думка про себе схожа на характеристику від одногрупників? Чи не виникла у вас думка про необхідність змін у собі?

5.7. Вправа «Соціальний атом»

Мета: надати зворотний зв'язок про особливості соціальних зв'язків та контактів у групі.

Ресурси: відеокамера або фотоапарат.

Техніка виконання: серед учасників тренінгу обирають добровольця на роль фотографа-режисера, який має розставити слухачів для групової фотографії, на якій дистанція між людьми — це метафоричне відображення процесів взаємодії/ відштовхування між ними. Однак процес не завершується тільки віддзеркаленням «внутрішньої будови» команди. Фотограф-режисер має надати слухачам ті пози і вирази обличчя, які, на його думку, характерні для них у період групової взаємодії. Коли група зібрана в бажану композицію, фотограф приєднується до неї, стає на своє місце, приймаючи відповідну його задуму позу і вираз обличчя. Після цього робиться групова фотографія.

Запитання для обговорення: Що ви думаєте про те, як ви і група виглядають в очах товаришів? Наскільки об'єктивна така думка? Кому вдалося максимально передати процеси, що відбуваються у групі?

5.8. Завдання-кейс «Усе можливо — треба тільки докласти зусиль».

Гнучкість передбачає, що, виявивши, що ваша модель світу неефективна, ви здатні її змінити. А не зігнути тридцять цвяхів при спробі повісити картину на залізобетонну стіну.

Н. Козлов, психолог

Мета: навчитися визначати основні етапи впровадження змін та проаналізувати застосування теорії змін у сучасному українському бізнесі.

Техніка виконання. 1. Прочитайте поданий текст: Кілька років тому молодий керівник очолив великий європейський роздрібний банк, у філіях якого працювало понад 30 000 осіб. Він поставив для себе кілька цілей: подвоїти економічний прибуток банку, скоротити коефіцієнт витрати/ прибуток до 49 % (із 56 %) і збільшити щорічне зростання доходів із поточних 1—2 % до 5—7 % — усе це за чотири роки. Однак роздрібний банківський бізнес — це практично товарний бізнес. Жодні фінансово-інженерні схеми або косметичні зміни в практиці ведення справ не могли вивести банк попереду конкурентів.

Голова правління зрозумів, що банк міг досягти цих цілей тільки одним способом: буквально наелектризувавши свій персонал настільки, щоб той зміг приносити набагато кращі результати від обслуговування клієнтів за набагато менших витрат. Це означало, що потрібно змінити культуру банку, трансформувавши її від бюрократії у федерацію підприємців, щоб менеджери отримували винагороду за прийняття на себе відповідальності і швидке розв'язання проблем.

Передусім, голова правління презентував свої думки у вигляді легенди, історії, яка б мала сенс для всіх співробітників банку, знизу догори, і переконала їх змінити свою поведінку відповідно до нових принципів. Його основною технікою стало планування, ґрунтоване на діалозі, вдосконалена техніка подвійної петлі. Спершу він розробив історію позиціонування банку для менеджерів вищої ланки і вдосконалив її за допомогою своїх членів правління.

Кожен із них, розробив розділ історії, суттєвий для його або її прямих підлеглих. Голова департаменту управління персоналом, наприклад, пояснила, як вона планує поліпшити систему потенційних менеджерів і переписати їхні кар'єрні шляхи так, щоб вони менше часу проводили на малозначущих позиціях. Кожен член правління призначив відповідального за «трансляцію» історії. Кожен член команди мав розробити систему показників, яка б демонструвала, що персонал має робити по-іншому, щоб досягти нових цілей.

Члени та голова правління за деякий час знову зустрілися, розповіли про свої дії і отримали зворотний зв'язок. Кожен керівник поділився зміненою версією зі своїми підлеглими, котрі розповіли історію своїм підлеглим і так далі на п'ять рівнів униз аж до керівників відділень. У кожній трансляції акцент робився так, щоб історія мала сенс для тих, хто її слухав, і для груп, до яких вони належали. На кожному рівні інформація подавалася не тіль-

ки вниз, а й угору. Частиною історії, яку розповів голова департаменту роздрібних операцій, було, наприклад, бажання клієнтів мати швидше обслуговування. Однією з причин, що вповільнювали процес, були, на думку персоналу відділень, сканери документів, які ламалися у середньому раз на три дні. Замовлення нового сканера було, таким чином, деталлю в розповіді кожного керівника відділення і персонал відділення міг перевести історію керівництва «наші клієнти хочуть швидшого обслуговування» у практичний результат, який, до того ж, робив їхня життя простішим. На кожному рівні організації співробітники чули відповідну версію пропонованих змін від безпосереднього начальника, тобто того, хто мав більший авторитет, був найуспішніший каналом передачі інформації.

Звідки голова правління дізнався, що люди насправді «купилися» на його історію? Секрет, того як він відчував, полягав у тому, аби переконатися, що історія описувала, яким чином поліпшиться життя всіх зацікавлених сторін навколо банку, а не тільки інвесторів і аналітиків. Найдраматичнішою структурною перебудовою банку було скорочення управлінського складу на 20 %. Гіпотеза, що згодом виявилася правильною, полягала в тому, що це скоротить низку непотрібної діяльності без падіння ефективності. Усіх керівних співробітників банку було звільнено, і їм одразу запропонували подавати заявки на решту 80 %. Заявники знали, що вони домоглися успіху, якщо їх було запрошено на діалогову нараду, що було ще черговим сигналом про важливість цього процесу.

Кандидати, які не отримали місця, залишили банк. Мета полягала не в тому, щоб поліпшити співвідношення витрат і прибутку, навпаки, ціна звільнення була досить високою. Оскільки тепер менша кількість менеджерів мала приймати ту саму кількість рішень, цей хід радше мав змусити тих, хто залишився, приймати рішення швидше. Разом із тим, процес управління ефективністю співробітників банку був поліпшений. За старою системою кожен рік менеджер отримував рейтинг від 1 до 5 і відповідну винагороду. У середньому 84 % менеджерів одержували оцінку 3 або вищу, хоча якість роботи не була такою високою, про що свідчили результати. Нова система додала реалістичності в процес, через ранжування всередині груп. Щоб виявити справжню відносну ефективність співробітників, менеджер, який оцінював 10 осіб, наприклад, мав визначити рейтинг лише для трьох осіб як кращих і хтось один обов'язково мав бути гіршим.

Десять членів правління оцінювали 50 топ-менеджерів на зустрічі, яку очолив голова правління. Щорічну премію за отриман-

ня вищої оцінки було збільшено на 20 % (порівняно із 10 % раніше). Якщо менеджери, раніше отримували премію у 5 %, отримали нижчу оцінку, які відтепер не отримували нічого. Тому, хто постійно нижчі оцінки, пропонували звільнитися.

Однак це була ще не вся драма. Після чотирьох місяців розроблення нової стратегії із десятима членами правління голова правління переконався, що тільки п'ятеро з них були прихильниками ідеї змін і могли бачити процес до кінця. Аби переконатися в тому, що банк має необхідні компетенції для зміни роботи і культури, він замінив п'ятьох членів правління іншими людьми, причому троє з них прийшли з інших місць. Тим часом, 50 топ-менеджерів провели два дні в центрі підвищення кваліфікації, де їхні здібності до лідерства — вміння навчати і приймати рішення — були оцінені і кожен отримав персональний план розвитку своїх здібностей. Компанія почала оцінювати ефективність своїх людей не тільки за досягнення певних показників, а й у розрізі лідерства. Один менеджер, який постійно отримував великі премії, був відомий як пекельний партнер по роботі — і цей факт був визнаний новою системою оцінювання персоналу: він отримав найнижчу зарплату до його посади.

Ці новини швидко поширилися організацією та підтвердили факт, що лідерство насправді цінується.

Планування, ґрунтоване на діалозі, допомогло переконатися, що лідери на кожному рівні організації «співали пісню з одного нотного аркуша». Засідання-планерки були широко відомими подіями, де вони самі почали моделювати поведінку, яку банк хотів їм прищепити.

Ентузіазм голови правління також спонукав співробітників до іншої поведінки. Він переконав усіх, що хоча процес змін буде тривалим і складним у реалізації, його жага до поліпшення життя всіх, хто має відношення до банку, щира. Обидва повідомлення були передані способом, яким він «струсонує» свою команду. П'ять членів правління пішли саме в той момент, коли почалися найбільші потрясіння і робота решти п'яти стала ще інтенсивнішою у ті півроку, пішли на те, щоб знайти їм заміну.

Набагато менше хаосу сталося, якби пошук розпочався у той момент, коли стара команда ще була на місці і нічого не знала, але свідомість голови правління підказала йому не робити цього. Крім демонстрації іншим менеджерам, що немає нічого м'якого в програмі змін, його підхід продемонстрував чесність і повагу до потреб усіх співробітників банку, навіть тих, кого він не хотів зберігати в довгостроковій перспективі. У такій масштабній про-

грамі змін характер лідера і його чесність мають колосальну важливість.

Банк, що зараз переживає на другий рік свого чотирирічного плану, приблизно наполовину просунувся до реалізації своїх цілей зі скорочення коефіцієнта витрати/прибуток, зростання економічної прибутку.

Це досягнення — справжня ознака того, що поведінка змінюється в потрібному напрямі в усьому банку. Чи доводить це, що способи мислення теж змінюються? Жодного вираженого в цифрах доказу немає, але за найближчого розгляду можна побачити, що культура справді пройшла процес еволюції. Банк — не цілком комфортне місце для роботи, але фокус на ефективності куди сильніший, «сховища функцій» розбираються, люди ставляться до будь-якого завдання із вищою мірою терміновості.

Маленький, але показовий приклад: середній час руху черг у відділеннях скоротився на 30 %, здебільше за рахунок того, що керівники відділень можуть розраховувати на те, що їхні співробітники працюють у гнучкішій системі змін, максимально використовуючи тимчасовий персонал і людей, які працюють неповний день. І зчитувачі документів у відділеннях теж працюють (Емілі Лоусон і Колін Прайс (Emily Lawson, Colin Price) з McKinsey Quarterly, пер. Олексія Каптерева).

2. Проаналізуйте кейс і дайте відповіді на запитання: Яких заходів було вжито керівником та які умови зміни способу мислення працівників були ним враховані та запроваджені? На якому етапі проведення змін в організації могли виникнути серйозні проблеми? Виходячи із сучасного стану бізнесу в Україні, які саме дії керівника ви вважаєте найефективнішими?

РЕЗЮМЕ

Цей модуль спрямований на актуалізацію знань щодо сутності особистісного потенціалу менеджера (спеціаліста), розширення знань стосовно управління змінами та діагностування готовності слухачів тренінгу до змін і самореалізації. Водночас модуль сприяє створенню сприятливого клімату в групі та підвищенню рівня пізнання слухачами один одного.

У ході тренінгу висвітлено теоретичні засади соціально-психологічної теорії управління змінами, розглянуто основні етапи проведення змін на робочих місцях, а також проаналізовано

практичні ситуації управління змінами на конкретному прикладі; сформовано практичні вміння та навички управління власними емоціями в період змін та аналіз стану інших. Завдяки в тренінгу слухачі набувають таких компетенцій, як креативне мислення, цілеутворення, спрямованість на результат, інноваційність, стратегічне мислення.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Алина О.* Контроль эмоций — синдром эмоционального выгорания / О. Алина // Бизнес Курьер. — 2009.
2. *Алина О.* Принципы формирования рабочей группы / О. Алина // Бизнес Курьер. — 2010.
3. *Булюбаши И. Д.* Руководство по гештальт-терапии / И. Д. Булюбаши. — М.: Издательство Института психотерапии, 2004.
4. *Зилберман Н.* Консалтинг. Методы и технологии / Н. Зилберман. — СПб.: Питер, 2006.
5. *Невис Э.* Организационное консультирование / Э. Невис. — СПб.: Издательство Пирожкова, 2002.
6. *Робин Ж. М.* Гештальт-терапия / Ж. М. Робин. — М.: Эйдос, 1996.
7. *Сильнова О. В.* Управление изменениями в организации (гештальт-подход) / О. Сильнова / «Гештальт гештальтов». — М., 2006. — № 2.
8. *Фопель К.* Команда. Консультирование и тренинг организаций / К. Фопель. — М.: Генезис, 2005.
9. *Фестингер Л.* Теория когнитивного диссонанса / Л. Фестингер. — СПб.: Ювента, 1999. — С.15–52.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Аргументація — висловлювання та обговорення на користь певного рішення (позиції) з метою зміни або формування ставлення співбесідника до цього рішення (позиції).

Асертивність — природність і незалежність людини від зовнішніх впливів і оцінок, здатність самостійно регулювати власну поведінку і відповідати за неї. Стиль поведінки, манера спілкування, що характеризуються досягненням своїх цілей, поважаючи інтереси інших.

Аутотренінг — психотерапевтичний метод, головною метою якого є саморегуляція людини шляхом самонавіювання, концентрації уваги, уявлень (візуалізації) тощо для досягнення м'язової релаксації, контролю розумової активності, підвищення ефективності діяльності, яка є значущою для суб'єкта.

Варварський вплив — брутальний, жорсткий, невігласький — є конфліктогеном (розподілу позицій, що задається ініціатором спілкування і який не влаштовує партнера).

Відкрита психологічна взаємодія — взаємний вплив, цілі якого заздалегідь повідомляються і не приховуються.

Візуалізація — процес створення яскравих, з усіма деталями уявлень відповідно до актуальної для суб'єкта мети.

Втома — стан, що характеризується виснаженням організму, зниженням його потенціалу активності та внутрішніх ресурсів.

Група — сукупність індивідумів, які поєднані певною ознакою; сукупність індивідумів, які дотримуються встановлених норм та виконують делеговані їм соціальні ролі на основі стандартних схем взаємодії.

Депресія — стан, що характеризується негативним емоційним фоном, зміною мотиваційної сфери, когнітивних процесів та загальною пасивністю поведінки.

Жорстке управління часом — управління часом, за якого лінійно, жорстко визначаються послідовність та бюджет часу для досягнення поставлених цілей.

Задатки — генетично детерміновані анатомо-фізіологічні особливості органів та систем, що є передумовою процесів формування здібностей і їхнього розвитку.

Здібності — індивідуально-психологічні якості особистості, що забезпечують легкість опанування певною діяльністю та є передумовою успішного її виконання і нетотожні досвіду.

Імідж — сформований і постійно підтримуваний образ товару, послуги, людини, торгової марки.

Керівництво — вид управління людьми і групами, за якого суб'єкти й об'єкти управління взаємодіють у свідомому прагненні єдиної мети.

Керівник — працівник, який приймає рішення щодо ключових напрямів діяльності організації, має формально регламентовані управлінські права та обов'язки, а також виконує представницькі функції в інших інституціях з метою забезпечення ефективного функціонування компанії.

Колектив — група об'єднаних спільними цілями та завданнями індивідумів, яка в процесі спільної соціальної діяльності досягла високого рівня розвитку.

Команда — це група людей, об'єднаних єдиною метою, завданнями, принципами, які займаються спільною діяльністю для досягнення встановленої мети, але водночас виконують різні функції та здійснюють безперервний обмін інформацією, що є необхідним для ефективної координації зусиль.

Компетентність — тип організації знань, який дає можливість приймати ефективні рішення.

Компетенція — загальна здатність мобілізувати у професійній діяльності набуті знання, вміння, а також використовувати узагальнені засоби і способи виконання дій.

Контекстне управління часом — управління часом, за якого враховуються можливі контексти (обставини), які є сприятливими для досягнення поставлених цілей.

Креативність — творчі можливості (здібності людини), які виявляються в мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, можуть характеризувати особистість загалом або деякі її сторони, продукти діяльності, процес їхнього створення

Лідер — найбільш авторитетний член колективу (групи), за яким визнано право приймати відповідальні рішення у значущих для групи ситуаціях і відігравати ключову роль в організації спільної діяльності і регулюванні міжособистісних відносин колективу.

Лідерство — відносини домінування і підпорядкування, впливу і на дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

Маніпуляція — стратегія поведінки, за якої досягаються переваги та утисковуються інтереси партнера за рахунок прихованого, не усвідомленого партнером тиску на нього, тобто приховане управління адресатом проти його волі, коли має місце прихований вплив з метою отримання односторонньої вигоди.

Медитація — метод і стан глибокого зосередження свідомості (уваги) на певному об'єкті (думках, фізичних відчуттях, диханні, фізичних рухах тощо) і одночасного відсторонення від усього іншого з метою духовного вдосконалення та пізнання.

Менеджер — висококваліфікований професійний управлінець, який має спеціальну підготовку і здійснює керування організацією, підрозділом або напрямом діяльності: кадрами, фінансами, матеріальними та інформаційними ресурсами, інноваціями, інвестиціями тощо за умов ринку. Особа, яка організовує конкретну роботу персоналу, керуючись сучасними методами управління.

Мотивація — сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

Особистісний потенціал — узагальнена, системна характеристика індивідуально-психологічних особливостей, що лежить в основі здатності особистості виходити зі стійких внутрішніх критеріїв і орієнтирів у своїй життєдіяльності і зберігати стабільність діяльності і смислових орієнтацій при зовнішньому тиску, за умов змін чи внутрішніх прагнень.

Персональний бренд — динамічний, узагальнений образ конкретної особистості, який вибудовується у свідомості інших людей як результат її сприйняття у різних ситуаціях і який генерує додаткову цінність цієї особистості та створює для неї додаткові переваги.

Планування — процес створення програми дій для досягнення поставлених цілей.

Прийняття рішення — складний інтелектуально-вольовий процес формування послідовності дій, спрямованих на досягнення мети на основі опрацювання наявної інформації.

Прихована психологічна взаємодія — взаємний вплив, цілі якого не повідомляються або маскуються під цілі відкритої взаємодії. Здійснюється за допомогою підтексту — спеціально прихованої трансакції (інтонація або те, що мається на увазі), що дозволяє маніпулювати співбесідником.

Професійна компетентність — професійна готовність і здатність суб'єкта професійної діяльності до розв'язання завдань і виконання професійних обов'язків.

Психологічний вплив — це дія на стан, думки, почуття та дії іншої людини за допомогою суто психологічних засобів, із наданням їй права та часу відповідати на цю взаємодію.

Психофізичні вправи — спеціально розроблені завдання, які дозволяють усвідомлювати та розуміти певні психологічні феномени, відпрацьовувати конкретні вміння та навички, пов'язані з цими феноменами, досягати бажаного рівня розвитку та регуляції конкретних аспектів психічного буття тощо.

Релаксація — загальний стан спокою, розслабленості, який виникає внаслідок зняття напруження після сильних переживань чи фізичних зусиль.

Рефлексія — 1) процес пізнання суб'єктом внутрішніх психічних дій та станів, відображення та усвідомлення власного психічного світу, думок, вчинків, переживань; 2) усвідомлення суб'єктом того, як його сприймає партнер зі спілкування та спільній діяльності.

Розвиток — зміни від простого до складного, від нижчого до вищого в результаті примноження кількісних змін, що ведуть до якісних та структурних перетворень.

Роль — соціально-психологічна характеристика поведінки особистості залежно від її статусу, позиції в групі, суспільстві, у системі міжособистісних взаємин і суспільних відносин.

Ролі за Белбіним — реалізатор, координатор, творець, генератор ідей, дослідник, експерт, дипломат, виконавець, спеціаліст.

Самоактуалізація — вільна і повна реалізація внутрішніх можливостей та здібностей особистості; постійний процес розвитку потенціалу.

Самореалізація — розгортання оптимальних здібностей людини у різних видах людської діяльності; свідоме прагнення реалізації своїх можливостей.

Саморегуляція — процес коригування й оптимізації індивідом психічних та соматичних функцій організму, підвищення працездатності та психологічного комфорту за допомогою спеціальних методик, технік, прийомів.

Самонавіювання — процес навіювання самому собі, за якого суб'єкт і об'єкт навіювання збігаються, що дає суб'єкту змогу викликати у себе певні відчуття, управляти емоційними та соматичними реакціями.

Слоган — стисле, психологічно продумане формулювання рекламної ідеї товару, бренда, фірми.

Соціально-психологічний тренінг — сукупність активних методів групової психологічної роботи, навчальна технологія, а зорієнтована на використання активних форм і видів групової роботи з метою розвитку компетентності у спілкуванні та міжособистісній взаємодії.

Стиль лідерства — стійка система способів та прийомів, які застосує менеджер у процесі взаємодії та управління. Розрізняють стилі: примусовий, авторитетний, дбайливий, демократичний, експертний, коучингу.

Стрес — широке коло психічних станів, які виникають у відповідь на різноманітні екстремальні впливи (стресори).

Стрес-менеджмент — усвідомлення та управління емоціями і психічними станами (замість придушення та накопичення).

Тайм-менеджмент — технологія управління часом відповідно до поставлених професійних та особистісних цілей.

Темперамент — біологічно зумовлені індивідуально-психологічні особливості, які виявляються в динаміці, інтенсивності, швидкості, темпі, ритмі психічних процесів, станів, поведінкових проявах людини.

Уміння — спосіб виконання дії, що дає змогу виконувати її з високою якістю та за мінливих умов.

Управління змінами — процес постійного коригування діяльності організації (колективу, особистості), оновлення її структури (самоорганізації) та пошуку нових можливостей реалізації (особистісного потенціалу).

Управлінська діяльність — сукупність скоординованих дій і заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації чи системи.

Успіх — досягнення мети завдяки власним зусиллям і старанням.

Фрустрація — тимчасовий стан, що виникає внаслідок виникнення непередбачуваних перешкод на шляху досягнення мети, виконання завдань та усвідомлення марності докладених зусиль.

Функції управління — роль, яку виконує керівник на певному етапі управління відповідно до поставленої мети (планування, організація, контроль, мотивування).

Характер — індивідуально своєрідне поєднання постійних суттєвих властивостей особистості, що виявляється в її поведінці та вчинках.

Харизма (від грец. *harisma* — милість, благодать, божий дар, подарунок) — приписування особистості властивостей, які викликають поклоніння перед нею і беззастережну віру в її можливості.

Ціль (мета) — уявний образ майбутнього результату (передбачуваний результат) діяльності.

Цивілізований вплив — відповідає правилам поведінки (етикету) та суб'єктивним критеріям справедливості та благородства (етиці); сприяє збереженню справи, ділових відносин, особистісних цінностей, є гідним людини, тому не викликає протесту в адресата впливу і є основою безконфліктної поведінки у процесі взаємодії.

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	3
Модуль I. Формула успіху конкурентоспроможного менеджера	5
Практичні тренінгові завдання	20
Індивідуальна самостійна робота	27
Резюме	30
Література	31
Додатки	31
Модуль II. Професійне спілкування менеджера	38
Практичні тренінгові завдання	52
Індивідуальна самостійна робота	64
Резюме	65
Література	66
Додатки	67
Модуль III. Саморегуляція станів та поведінки менеджера	91
Практичні тренінгові завдання	102
Індивідуальна самостійна робота	117
Резюме	119
Література	119
Додатки	120
Модуль IV. Менеджер у командій роботі	122
Практичні тренінгові завдання	138
Індивідуальна самостійна робота	141
Резюме	148
Література	149
Додатки	149
Модуль V. Особистісний потенціал конкурентоспроможного менеджера в управлінні змінами	161
Практичні тренінгові завдання	169
Резюме	178
Література	179
Термінологічний словник	180

Навчальне видання

**ЗАВІРЮХА Валентина Василівна,
СГАДОВА Валентина Василівна,
КОРВАТ Лариса Володимирівна та ін.**

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ «РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА»

*Редактор С. Іващенко
Художник обкладинки Т. Зябліцева
Коректор Л. Гримальська
Верстка О. Ковальчук*

Підп. до друку 26.12.11. Формат 60×90/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум. друк. арк. 11,16.
Обл.-вид. арк. 12,70. Наклад 1645 пр. Зам. № 11-4115

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток