

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

Р. А. Калениченко, О. В. Остаповський,
Є. О. Телебенева

Психологічні аспекти публічного управління



Київ – 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

**Р.А. Калениченко, О.В. Остаповський,
Є.О. Телебенева**

**ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Затверджено Вченою радою
Київського національного університету будівництва і архітектури
як навчальний посібник для підготовки здобувачів
бакалаврського першого рівня вищої освіти спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»»*

Київ – 2025

УДК 159.98(075.8)

К 17

Публікується за рішенням Вченої ради Київського національного університету будівництва і архітектури № 27 від 29 листопада 2024 року

Рецензенти:

Шамич О.М., д-р психол. наук, професор, завідувач кафедри фізичного виховання і спорту Київського національного університету будівництва і архітектури;

Осьодло В. І., д-р. психол. наук, професор, заслужений працівник освіти України, начальник Навчально-наукового інституту воєнної історії Національного університету оборони України;

Пелих А.О., к. наук з держ. управління, начальник Відділу фізичної культури і спорту Міністерства оборони України.

Автори:

Калениченко Р. А. (підрозділи 1.1-1.5; 2.1-2.6; 3.1; 3.3; 4.2-4.4; 5.1-5.5; 6.1-6.3; 7.1-7.2; 7.4; 8.3; 8.5; 9.2-9.4; 10.2-10.4; 11.1; 11.3; завдання для самостійної роботи; питання для самоперевірки; список рекомендованих джерел; глосарій);
Остаповський О.В. (підрозділи 3.2; 6.4; 6.7; 7.5; 8.2; 8.4; 10.1); **Телебенева Є.О.** (підрозділи 1.6; 4.1; 7.3; 7.6; 8.1; 9.1; 11.2).

Калениченко Р.А.

К-17

Психологічні аспекти публічного управління: навч. посібник / Р.А. Калениченко, О.В. Остаповський, Є.О. Телебенева. – Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2025. – 271 с.

Навчальний посібник містить теоретичний і фактологічний матеріал для проведення лекційних занять з дисципліни «Психологічні аспекти публічного управління» відповідно до робочих програми навчальної дисципліни за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державне управління у сфері містобудівної діяльності».

Робота з укладеним в посібнику матеріалом буде корисною для широкого загалу читачів: слухачів, студентів закладів вищої освіти, які вивчають курси «Теорія державного управління», «Управління персоналом у публічній сфері», «Публічне управління в умовах кризових ситуацій», майбутніх науково-педагогічних та наукових працівників, психологів, керівників і менеджерів різних рівнів, технічних фахівців в галузі управління, секретарів адміністративних органів, організаторів діловодства державних установ та організаторів діловодства за видами економічної діяльності, помічникам керівників, державним інспекторам, іншим технічним фахівцям в галузі управління.

ISBN 978-617-8456-57-3

159.98(075.8)

© Р.А. Калениченко,
Є.О. Телебенева,
О.В. Остаповський

© КНУБА, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Розділ 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ	7
Тема 1. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Структура сучасної психологічної науки та місце управління і психології управління в ній.....	7
1.2 Предмет, об’єкт і завдання психології управління.....	12
1.3 Основні категорії та поняття психології управління.....	14
1.4 Історія та сучасний стан розвитку психології управління .	18
1.5 Поняття про управління. Психологічний зміст функцій управління.....	24
1.6 Діджиталізація в сфері публічного управління	30
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	33
<i>Питання для самоперевірки</i>	33
<i>Список рекомендованих джерел</i>	34
Тема 2. ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУБ’ЄКТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	35
2.1 Управлінські ролі керівника.....	35
2.2 Мотиваційна сфера особистості керівника.....	40
2.3 Індивідуально-психологічні особливості менеджера публічного управління.....	46
2.4 Інтелект та креативність керівника.....	59
2.5 Здоров’я як фактор ефективної діяльності керівника.....	64
2.6 Стрес і ризик у діяльності керівника.....	69
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	78
<i>Питання для самоперевірки</i>	78
<i>Список рекомендованих джерел</i>	79
Тема 3. ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРИХОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, МАНІПУЛЮВАННЯ І ЗАХИСТ ВІД НИХ	80
3.1 Закономірності високоефективного психологічного впливу.....	80

3.2	Принципи використання високоефективного психологічного впливу в публічному управлінні	91
3.3	Види психологічних впливів, які можна використовувати в публічному управлінні (визначення і засоби впливу).....	93
	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	97
	<i>Питання для самоперевірки</i>	97
	<i>Список рекомендованих джерел</i>	98
Розділ 2. ІМІДЖЕВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ		99
Тема 4. ПОНЯТТЯ ІМІДЖУ		99
4.1	Імідж з погляду загальної психології.....	99
4.2	Імідж з погляду іміджелогії та соціальної психології.....	102
4.3	Імідж як складова сучасної цивілізації у структурі світу та в публічному управлінні.....	116
4.4	Стратегія управління корпоративною інформацією в публічному управлінні на основі сучасних комунікативних технологій.....	121
	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	123
	<i>Питання для самоперевірки</i>	123
	<i>Список рекомендованих джерел</i>	124
Тема 5. ІМІДЖ У РІЗНИХ КОНТЕКСТАХ		125
5.1	Іміджі політиків, поп-зірок.....	125
5.2	Іміджі організації, бізнесу.....	132
5.3	Іміджі країн.....	140
5.4	Індивідуальний, груповий, предметний та корпоративний іміджі	143
5.5	Особливості управління іміджем в публічному управлінні	147
	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	148
	<i>Питання для самоперевірки</i>	148
	<i>Список рекомендованих джерел</i>	148
Тема 6. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІМІДЖЕЛОГІЇ		150
6.1	Позиціювання.....	150
6.2	Маніпулювання.....	155
6.3	Міфологізація.....	159
6.4	Емоціоналізація.....	162
6.5	Формат.....	164
6.6	Вербалізація.....	167
6.7	Деталізація.....	169
	<i>Завдання для самостійної роботи</i>	170
	<i>Питання для самоперевірки</i>	170

<i>Список рекомендованих джерел.....</i>	171
Тема 7. ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ІМІДЖЕЛОГІЇ.....	172
7.1 Акцентування інформації, архаїзація та заміна цілей.....	172
7.2 Подача суперечливих сигналів, дистанціювання та метафоризація.....	175
7.3 Візуалізація.....	177
7.4 Опитування громадської думки та нейролінгвістичне програмування.....	179
7.5 Впровадження моделей сприйняття.....	182
7.6 Контекстне введення знаків.....	184
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	185
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	185
<i>Список рекомендованих джерел.....</i>	186
Тема 8. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІМІДЖЕЛОГІЇ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КОНКРЕТНИХ ЗАВДАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	187
8.1 Психологічні особливості візуальної комунікації.....	187
8.2 Моделі візуальної комунікації.....	188
8.3 Перформанс, жест і психологія вибору.....	189
8.4 Іміджеві стратегії	193
8.5 «Чотиритактна» модель іміджевої кампанії.....	195
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	197
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	198
<i>Список рекомендованих джерел.....</i>	198
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	199
Тема 9. КОНФЛІКТОЛОГІЯ ЯК НАУКА. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛІКТУ	199
9.1 Об'єкт конфліктології. Основні проблеми і задачі	199
9.2 Ознаки конфлікту.....	201
9.3 Функції конфліктів	201
9.4 Класифікації конфліктів	208
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	213
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	213
<i>Список рекомендованих джерел.....</i>	214
Тема 10. СТРУКТУРА ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ.....	215
10.1 Структурна модель конфлікту. Конфліктна ситуація, інцидент, конфлікт.....	215
10.2 Причини виникнення конфлікту. Конфліктогени.....	217

10.3	Динаміка конфлікту.....	221
10.4	Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса – Кілмена.....	224
	<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	230
	<i>Питання для самоперевірки.....</i>	230
	<i>Список рекомендованих джерел.....</i>	231
Тема 11.	ПЕРЕГОВОРИ ТА ПОСЕРЕДНИЦТВО У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ.....	232
11.1	Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів.....	232
11.2	Поведінка партнерів у переговорному процесі.....	237
11.3	Посередництво у розв’язанні конфліктів	240
	<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	246
	<i>Питання для самоперевірки.....</i>	246
	<i>Список рекомендованих джерел.....</i>	246
	ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	248
	ГЛОСАРІЙ.....	250

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник містить теоретичний і фактологічний матеріал для проведення лекційних занять з дисципліни «Психологічні аспекти публічного управління» відповідно до робочих програми навчальної дисципліни за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державне управління у сфері містобудівної діяльності».

Метою вивчення навчальної дисципліни є – дати студентам можливо більш широке уявлення про основні психологічні проблеми здійснення психологічного аналізу кожної особистості та міжособистісних взаємин у групах; визначення засобів оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі і підвищення ефективності праці; формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх розв'язанні, вироблені вмінь прогнозувати й контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати; імідж, в різних його аспектах та ефективне вирішення проблем формування іміджу в публічному управлінні.

Завданням (навчальними цілями) дисципліни є:

- глибоке оволодіння студентами знаннями, які відображають зміст та структуру управління;
- усвідомлення ролі та значимості психологічних компонентів управління; формування в них умінь та навичок щодо ефективного вирішення психолого–управлінських проблем;
- засвоєння основних термінів і понять психології управління, психології впливів, конфліктології, іміджелогії на рівні відтворення, тлумачення та використання їх у повсякденному та професійному житті;
- формування вмінь і навичок використання психологічних знань про людину для аналізу конкретних життєвих та професійних ситуацій;
- озброєння студентів такими здобутками сучасної психологічної науки, які б сприяли їх професійному становленню, а також самоактуалізації та самореалізації у майбутній професії фахівці з публічного управління.

Публічне управління безпосередньо пов'язане з взаємодією людей у рамках організацій та суспільства загалом. В сучасних умовах, коли організації і державні інститути стикаються з численними викликами, такими як глобалізація,

технологічні зміни, соціальні та політичні трансформації, важливим стає розуміння психологічних аспектів управлінської діяльності.

До позитивних показників навчального посібника слід віднести і те, що він допоможе зрозуміти студентам місце і роль психології у професійній діяльності управлінця. Що в свою чергу буде сприяти формуванню у майбутніх спеціалістів вміння аналізувати і систематизувати прослуханий і прочитаний матеріал з усіх галузей психології; застосовувати принципи і методи психологічної науки до аналізу конкретних ситуацій в публічному управлінні, суперечностей і проблем, що мають місце як в житті, так і у професійній діяльності; виокремлювати особливості психічних процесів та станів підлеглих; орієнтуватися в науковій літературі з проблем психології управління, іміджології, конфліктології; проводити психологічні дослідження проблем публічного управління.

Беззаперечного схвалення вимагає факт використання у списку літературних джерел як фундаментальних праць основоположників психології управління, іміджології, конфліктології, так і результатів сучасних наукових досліджень із питань публічного управління, спілкування та міжособистісних відносин.

Робота з укладеним в посібнику матеріалом буде корисною для широкого загалу читачів: слухачів, студентів закладів вищої освіти, які вивчають курси «Теорія державного управління», «Управління персоналом у публічній сфері», «Публічне управління в умовах кризових ситуацій», майбутніх науково-педагогічних та наукових працівників, психологів, керівників і менеджерів різних рівнів, технічних фахівців в галузі управління, секретарів адміністративних органів, організаторів діловодства державних установ та організаторів діловодства за видами економічної діяльності, помічникам керівників, державним інспекторам, іншим технічним фахівцям в галузі управління.

Укладачі

РОЗДІЛ 1.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

Тема 1.

Психологічний аналіз управління

- 1.1. *Структура сучасної психологічної науки та місце психології управління в ній.*
- 1.2. *Предмет, об'єкт і завдання психології управління.*
- 1.3. *Основні категорії та поняття психології управління.*
- 1.4. *Історія та сучасний стан розвитку психології управління.*
- 1.5. *Поняття про управління. Психологічний зміст функцій управління.*
- 1.6. *Діджиталізація в сфері публічного управління.*

1.1 Структура сучасної психологічної науки та місце психології управління в ній

Психологія управління – це відносно молода галузь науки. Виникла вона з домінуванням у суспільстві поняття «менеджмент». Оксфордський словник англійської мови розкриває зміст цього терміна так: спосіб, манера спілкування з людьми, мистецтво керування.

Американський теоретик менеджменту П.Друкер підкреслює, що сучасний менеджмент – це специфічний вид управлінської діяльності, мета якого навчити людей здатності оптимально взаємодіяти, збільшувати ефективність, розвиваючи потенційні здібності. Німецькі фахівці В.Зігерт і Л.Ланг дійшли висновку, що «менеджмент – це таке керування людьми, яке дозволяє гуманним, економним і раціональним шляхом виконати завдання, що стоять перед організацією».

Таким чином, управління (менеджмент) – це не просто керування бізнесом, а керування ним шляхом філігранної роботи з людьми.

Успішний розвиток економіки Японії, Німеччини, Південної Кореї, США протягом тривалого періоду спонукав учених і практиків уважно дослідити механізм і причини, за рахунок яких забезпечується висока ефективність

виробництва в цих країнах. Аналіз показав, що в центрі концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність будь-якої організації.

Виходячи з цієї концепції всі системи управління спрямовані на пробудження різноманітних можливостей і здібностей працівників для того, щоб кожен із них максимально був задіяний у процесі виробництва і прагнув процвітання своєї організації.

Сучасна зарубіжна модель управління така:

1. Персонал організації.
2. Ретельний облік знань і здібностей працівників.
3. Стиль і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників.
4. Довгострокові цілі розвитку.

Тобто, сучасне управління послідовно спрямовується в бік психологізації.

Зародження психології управління припало на початок ХХст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень за розвитком і наслідками керування й відповідних узагальнень.

***Психологія управління** – галузь психології, яка вивчає управлінську діяльність.*

Обґрунтована психологічними дисциплінами, ця галузь науки функціонує та розвивається в нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософією, соціологією, політологією, педагогікою та ін.), так і з тими, які сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Але особливими є її взаємозв'язки із психологічними дисциплінами (рис.1.1):

Багато принципів психології управління взяті із загальної психології, яка напряду вивчає універсальні положення для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають засади загальної психології, які описують характер, здібності, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

Психологія особистості – це наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру людини, загальні й специфічні

закономірності її психіки, забезпечує психологію управління знаннями,



Рис.1.1. Схема міждисциплінарних зв'язків психології управління

конкретними спостереженнями, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, образ «Я», життєвий шлях. Застосовуючи ці набутки, можна визначити особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробити типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їх особистісних рис.

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові надбання *психології творчості*, сферою інтересів якої є творчі здібності особистості й особливості їх реалізації, активізації творчого потенціалу, а також умови формування і розвитку творчих особистостей в організації. Суттєву роль для психології управління відіграє знання чинників і конкретних методик активізації творчого потенціалу особистості, групи, всього колективу організації.

Соціальна психологія, будучи сконцентрованою на різноманітних аспектах поведінки особистості як суб'єкта соціуму (спільноти), збагачує психологію управління знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також дає конкретні методики дослідження цих феноменів і процесів. Водночас, у

трактуванні поняття «відносини» психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії, який у цій науці вважається одним із важливих факторів, що сприяють злагодженій діяльності колективу, організації (підприємства). Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи тільки в контексті функціонування організації (підприємства), у межах якої реалізовується управлінський процес.

Широкою є сфера взаємодії психології управління з *практичною психологією*, завдання якої передбачають вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників. Психологія управління застосовує її напрацювання на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним (гроші) ризиком.

Акмеологія (грец. акме – вершина) – галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійної деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер суспільства. Психологія управління з досвіду акмеології бере основи щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до ефективної та результативної управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування.

Вікова психологія, яка зосереджена на дослідженні психологічних особливостей особистості на різних етапах формування, розвитку і зрілості, корисна для психології управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями, прогнозами щодо можливостей особистості в різні періоди життя, що важливо для вибору форм і методів управлінської діяльності.

Педагогічна психологія як наука про психічні закономірності, принципи та внутрішню сутність навчання і виховання особистості, особливо цінна в ході вироблення, застосування й коригування оптимальних управлінських методик, прогнозування їх наслідків.

Із позицій *психології кар'єри*, для якої важливим є розроблення психологічних основ особистісної динаміки спеціаліста, психологія управління

виявляє психологічні чинники безперервного розвитку керівників, що передбачає аналіз психологічних особливостей їх прогресу, професійної управлінської деформації, регресу; аналізує психологічні детермінанти й механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрішньопосадову періодизацію управлінського розвитку та ін. Застосовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни в управлінській діяльності на різних етапах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Пізнавальні можливості *психології праці* як галузі, яка вивчає особливості трудової діяльності та підготовки людини до праці, корисні для психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організації. Але, на відміну від психології праці, психологія управління досліджує не проблеми відповідності спеціаліста його професії, професійного відбору, професійної орієнтації, а відповідність працівника і його поведінки психологічному клімату організації.

За допомогою досягнень в *інженерній психології*, яка вивчає інформаційну взаємодію людини з технічними засобами, у психології управління розробляються конкретні методики виявлення стійких індивідуальних властивостей, інтенсифікації діяльності керівника в процесі прийняття управлінських рішень, оптимізації функціонального змісту управлінської діяльності.

Економічна психологія, предмет дослідження якої – психологічні установки, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності загалом, так і щодо конкретної економічної ситуації, що є важливим чинником у виборі управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку. Тісно пов'язана з економічною психологією, *психологія бізнесу, підприємництва*, що зосереджує увагу на закономірностях та особливостях функціонування особистості в підприємницькій сфері, яка передбачає ініціативність, самостійність, відповідальність (зокрема майнову), здатність на ризик тощо.

Неоціненною є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. *ethnos* – плем'я, народ) – наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, риси національного характеру. Адже, у

представників різних етносів існують свої усталені норми відносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність передбачає наявність у спеціалістів ґрунтовних знань і навичок поведінки під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей. Не менш важливе регулювання ділової взаємодії в межах однієї етнічної групи. У сукупності все це – важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в іноетнічному середовищі, під час взаємодії з іноетнічними партнерами, ефективне вирішення етнічних конфліктів в організації тощо.

Цим далеко не вичерпується багатогранна взаємодія психології управління з іншими галузями психологічного знання, у процесі якої вона розширює, урізноманітнює свої пізнавальні й прикладні можливості, відповідно збагачуючи суміжні науки, як зазначають у своєму навчальному посібнику Калениченко Р.А., Харіна О.Є., Доценко К.М. [1].

1.2. Предмет, об'єкт і завдання психології управління

На основі психології управління, визначення її предмета, завдань, формування та розвиток методології вплинули економіка, наукове управління, кібернетика, соціологія, психологія праці, соціальна психологія.

У процесі конституювання психології управління як самостійної науки виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. – середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про керування в теорії управління та у сфері психології (середина XIX – початок XX ст.).

3. Становлення психології управління як самостійної науки (20 – 30-ті рр. XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на елементарному рівні, поступово набули різнобічної наукової обґрунтованості.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Залежно від розуміння предмета психології управління виділяють основні об'єкти її вивчення, тобто явища науки. Саме цим зумовлена особливість

психології управління як наукового феномену. До конкретних об'єктів цієї дисципліни належать:

- психологія особистості в управлінні;
- феномен організації в управлінні;
- управлінська діяльність;
- управлінські відносини;
- взаємодія в системах «керівник – підлеглий», «керівник – інші керівники», «керівник – організація».

Об'єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних однаковими інтересами та цілями, симпатіями та цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам певної установи.

Норми, правила й вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські, що утворюють спільну діяльність. Саме тому, до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта. Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, які фінансово та юридично належать до самостійних організацій, об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю – моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

Знання психології управління застосовуються для вирішення проблем управління діяльністю організації та її працівниками.

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють такі її інтегральні завдання:

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управлінської діяльності, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень.

2. Дослідження особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах «керівник – підлеглий», «керівник – організація», «керівник – інші керівники», «організація – організація» в процесі управління.

3. Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроблення

принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.

4. Аналіз умов, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації.

5. Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного виконання управлінських завдань.

6. Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни «Психологія управління» та пов'язаних із нею спеціальних курсів, наукових семінарів.

1.3. Основні категорії та поняття психології управління

У процесі розвитку психології управління як науки поступово сформувалися її основні категорії, ключові поняття, які характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки й відносини в організованій діяльності людей. Система категорій цієї відносно молоді науки ще не завершена, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика, а також – інші категорії. Сукупність категорій психології управління поділяють на кілька груп (рис.1.2), які відповідають таким сутнісним параметрам:

- відображення природи психіки людини, її відносин в організаційній діяльності;
- характеристика психології організації в управлінні;
- відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;
- характеристика соціально-психологічної, соціокультурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності;
- зв'язок зі сферою власне управління;
- відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Базові категорії психології управління мають історичний характер. Вони формувалися протягом усієї історії діяльності й розвитку людини в організованій спільноті. Помітно збагатили й упорядкували систему категорій психології управління теорія наукового управління, соціальна психологія управління та

психологія управлінської кар'єри, концепція людських відносин, сучасні теорії менеджменту.

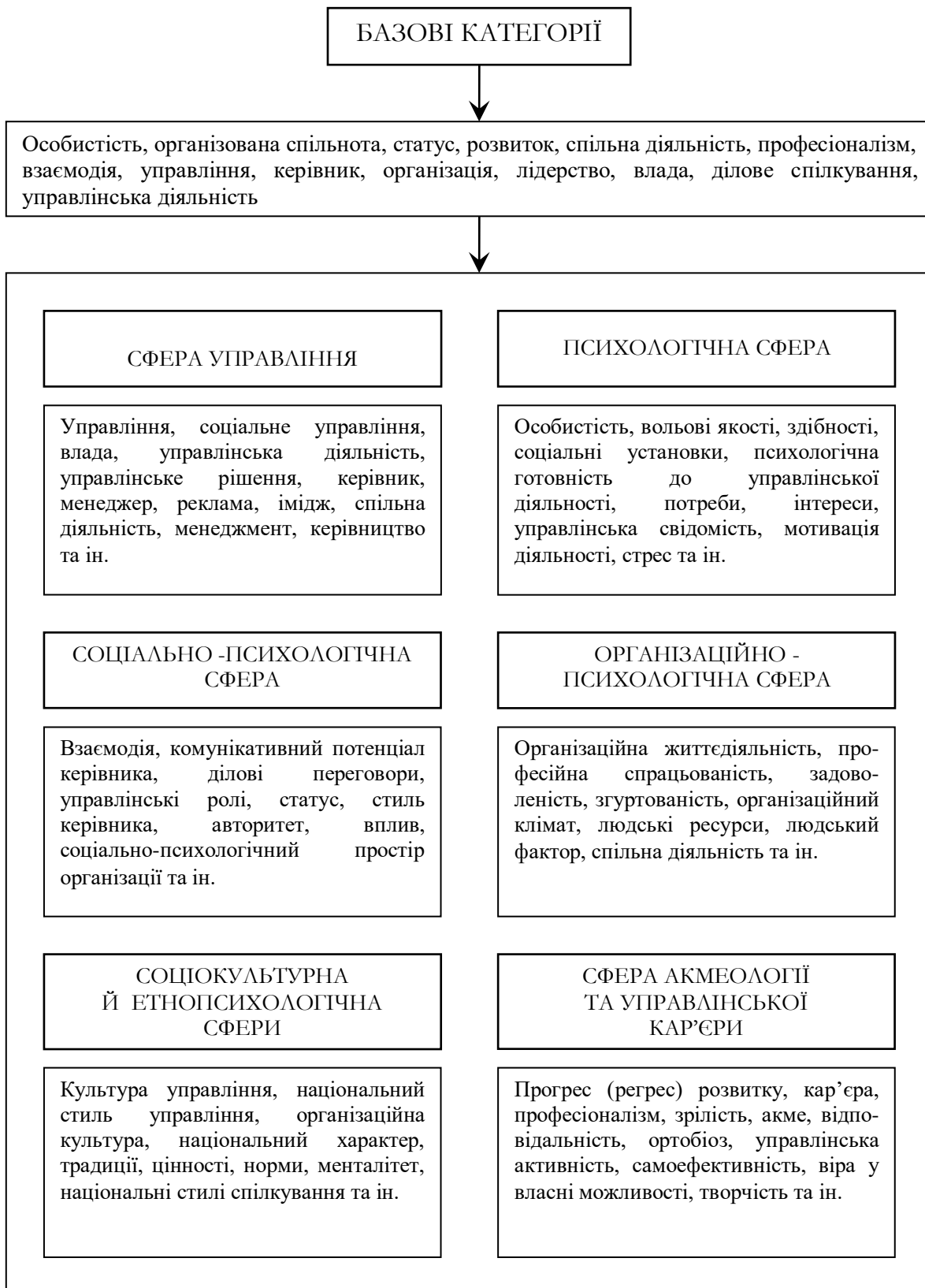


Рис.1.2. Схема базових категорій психології управління

Поняття «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми», а в сучасній теорії та практиці соціального управління – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством. Оксфордський словник англійської мови подає такі його трактування: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада та мистецтво управління; 3) особливі вміння та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця. Нерідко поняття «управління» і «менеджмент» ототожнюють, зважаючи на те, що в словнику сучасної англійської мови «менеджмент» у перекладі – «управління», «завідування», «вміння володіти», «керівництво», «дирекція», «адміністрація» тощо. Існує думка, що поняття «менеджмент» вужче за поняття «управління» і позначає лише один із його видів, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівники – виконавці», враховуючи колективних суб'єктів управління. Інколи «менеджмент» трактують як керування колективом людей, ефективні взаємини між особистостями, які обіймають певні посади, тобто як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

Отже, управління передбачає керування людьми й відносинами між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію й організацію їх діяльності, ефективне використання всіх засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань організації раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом.

У психології управління активно вживаються терміни «менеджер» і «керівник».

***Менеджер** (англ. *management* – управління) – суб'єкт, який виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, яка організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.*

У сучасних умовах менеджером є керівник структурного підрозділу, тобто середньої ланки управління (завідувач відділу, старший майстер тощо).

***Керівник** – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності.*

Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, персоналу взагалі перед інстанцією, яка його призначила, і має право застосовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на відносини в групі та на активність підлеглих. Однак деякі дослідники поняття «менеджер» і «керівник» ототожнюють.

Частовживаним у психології управління є термін «організація», що має такі значення: 1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.), об'єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна мета; 2) організація як процес, як функція управління; 3) організація як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого. З погляду психології управління, керівникові важливо чітко знати всі ці аспекти. Наприклад, знаючи, до якого типу належить конкретна організація, керівник чітко зможе визначити свою роль у ній, джерела своєї влади, способи впливу на підлеглих та мотивації спільної діяльності тощо. А чітке знання як керівником, так і кожним учасником управлінського процесу своїх повноважень і персональної відповідальності, процедур координації дій, діяльності є необхідною умовою запобігання непорозуміннь.

У психології управління одним зі стержнів є поняття «людський фактор» – усе те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість позначуваного цим поняттям феномена зумовлена особливою роллю людини та її можливостей у процесі управління різними об'єктами (від малого підприємства, яке часто об'єднує невелику кількість людей, до концерну або корпорації). Чим складніша форма управління, тим вищі вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів (від сприйняття та уваги – до відповідальності за людське життя). Людський фактор дуже важливий там, де з особливою увагою ставляться до застосування психологічних та психофізіологічних рис людини.

Таким чином, психологія управління – це наука, яка дає суттєву допомогу в процесі досягнення поставлених цілей на основі творчості, здібностей, інтелекту, професійних знань і вмінь людей.

1.4. Історія та сучасний стан розвитку психології управління

Управління у своїх первісних формах виникло ще в доісторичні часи й існує стільки ж, скільки й людина. Появі психології управління як науки передував тривалий період накопичення знань про людину, її відносини в соціумі, вироблення вміння жити в суспільстві. Археологічні знахідки підтверджують, що первісні люди жили організованими групами, спільнотами. За допомогою скоординованих зусиль можна було створити такі чудеса світу, як єгипетські піраміди, висячі сади Вавилону тощо. Давні імперії Македонії, Риму, що займали територію від Європи до Азії, могли існувати лише в результаті управління, а не спонтанно.

Перші спостереження за організованою діяльністю людей, об'єднаних спільними цілями, завданнями й інтересами, за їх поведінкою з'явилися ще в країнах Давнього Сходу, античності в працях Конфуція, Платона, Арістотеля, Полібія, Цицерона та інших філософів того часу. Безумовно, філософські вчення не належать до психології управління, однак у них порушені проблеми цієї дисципліни: форми реорганізації суспільних відносин, соціальна природа й функції демократичних інститутів, соціально-психологічні особливості ділових відносин та ін.

Наукові досягнення XIX ст. у соціології, психології, менеджменті дали суттєве підґрунтя для розвитку психології управління як молодої науки.

Школа наукового управління. Засновником школи вважають **Фредеріка-Уїнслоу Тейлора**, американського інженера, який тривалий час працював директором Бетлехемської сталеливарної компанії. У своїх працях: «Основи наукового управління підприємством», «Науковий менеджмент», «Управління фабрикою» він сформував принципи оцінювання та раціоналізації трудових витрат, управління виробництвом. Вивчаючи трудові операції, Тейлор знайшов та обґрунтував способи їх удосконалення. За допомогою аналізу робочих рухів та їх хронометражу він розробив своєрідні каталоги операцій з описом найбільш раціональних операцій виконання завдань. При цьому, вперше для визначення норм часу були застосовані можливості статистичного аналізу. Відповідно до ідеї суспільного розподілу праці, Тейлор закріпив за менеджером функцію планування, а за працівником – виконання, а також ввів три принципи наукової організації виробництва:

1. Принцип функціональної диференціації, який полягає в групуванні індивідуальних робочих місць. Працівникам видавали письмові інструкції, які являли собою детальне викладення конкретних виробничих завдань та способів їх виконання.

2. *Принцип спеціалізації, який обґрунтовує ідею про те, що праця кожної людини повинна бути по можливості обмежена виконанням однієї основної функції.*

3. *Принцип матеріальної зацікавленості.*

Вважають, що Тейлор започаткував основи концепції «економічної людини», у якій принцип матеріальної зацікавленості займає вирішальну роль. Згідно з цією теорією працівник не повинен отримувати більше того, що виробив, а також рекомендовано підрядне оплачування праці як засіб мотивації.

Головне в теорії те, що автор вперше вирішив проблему збільшення виробництва продукції в багато разів не за рахунок розширення самого виробництва, а шляхом вдосконалення стимулювання праці та зростання його ефективності. Згідно з Тейлором, висока заробітна плата та низькі виробничі витрати – основа хорошого управління. Одна з його заслуг полягає в обґрунтуванні виокремлення планування як самостійної функції управління. Акцентуючи увагу на індивідуальних рисах людини, Тейлор досліджував питання професійного відбору та навчання відповідним професіям, обліку можливостей людини при організації робочого місця. У своїх працях він ввів поняття «людський фактор».

Недоліки концепції:

- поза увагою залишилась соціальна природа людини;
- людина вважалась частиною машини;
- організація не розглядалась як важливий чинник впливу на особистість працівника, результати праці.

Ідеї Тейлора продовжили й доповнили американські дослідники – подружжя **Френк і Ліліан Гілбрет**. Френк вдосконалив теорію наукової організації праці. Колеги вважали його найвидатнішим інженером свого часу. Трудову діяльність він розпочав помічником каменяра. Ідеально вивчивши цю професію, він здійснив переворот у ній, що, власне, і принесло йому світове визнання. Ф.Гілбрету вдалося скоротити кількість рухів під час цегляної кладки з 18 до 5, при цьому збільшивши погодинний виробіток каменяра від 120 до

350 цеглин. Він виявив найбільш оптимальні рухи, поліпшив організацію робочого місця, вдосконалив конструкцію риштувань, придумав більш вдалі інструменти й пристосування. Вивчення професійних засобів у промисловості та ремеслах стали завданням його життя. Критикуючи хронометраж Тейлора за неточність отримуваних результатів, Гілбрет розробив метод аналізу мікрорухів за допомогою кінозйомки.

Гілбрет перший у США організував систематичну підготовку інструкторів із наукової організації праці (НОП), був ініціатором вперше організованого в Америці комітету «боротьби зі втомою». Вчений розвивав концепцію правильного вибору професії. Він підкреслював, що найважливіше в житті – це людина на своєму місці. На його думку, сенс НОП полягав у тому, щоб кожен займався тією справою, яка найбільше відповідає його фізичним і психічним здібностям. Особливу увагу Гілбрет приділяв ставленню людини до роботи. Він був активним прибічником залучення психологів до вирішення виробничих проблем.

Таким чином, на відміну від Тейлора Френк Гілбрет більш чітко орієнтувався на «людський фактор». Безумовно, вплинуло на нього в цьому плані співробітництво з дружиною Ліліан – першою жінкою, яка отримала кваліфікацію доктора психології. Саме психологічний бік у науковій організації праці цікавив її найбільше. Ліліан продовжила справу чоловіка щодо активного залучення до інтерпретації одержаних результатів психологічної науки. Вона написала першу в історії книгу з управління – «Психологія управління підприємством». На її думку, наукове управління повинне передбачати і моральний розвиток працівників, який забезпечується культивуванням почуття відповідальності за себе та інших, почуття професійної гідності, здатності до самоконтролю, почуття справедливості. Успішність управління вона пов'язувала із психікою людини, коли сама робота стає «великим вихователем». Досконала система управління, вважала Л.Гілбрет, повинна не тільки орієнтуватися на професійний, розумовий та моральний розвиток працівників, але й формувати в них прагнення до здорового способу життя.

Теорія адміністративного управління. Її засновник – **Анрі Файоль** – видатний французький інженер, вчений і підприємець. Протягом 20 років він був директором-розпорядником величезної гірничодобувної і металургійної компанії. Основні праці: «Загальне і промислове адміністрування», «Основи

менеджменту». Файоля вважають автором першої і достатньо повної теорії менеджменту.

Учений розглядав управління як процес, що складається із таких взаємопов'язаних функцій, як *планування, організація, мотивація і контроль*. Він стверджував, що компанія повинна мати план дій, у який доцільно включати:

- ресурси фірми;
- облік складу та значимості незакінченого виробництва;
- майбутні тенденції, які залежать від технічних, фінансових, комерційних та інших умов;

Діяльність має бути організована так:

- щоб були забезпечені ретельна розробка й суворе виконання плану;
- щоб кадровий і матеріальний складники підприємства відповідали цілям, ресурсам і потребам фірми.

Файоль пропонував як критерій завантаженості керівника розглядати раціональний «діапазон контролю» (кількість підлеглих одного начальника). Він був перший, хто переконливо показав, що виробничий менеджмент «насичений» психологією. Головне в менеджменті, на його думку, є врахування людських відносин. Предметом особливої уваги Файоль вважав питання щодо взаємодії керівників і співробітників. Він визначив повноваження як «право віддавати накази й вимагати підпорядкування» і з'ясував відмінності між офіційними повноваженнями менеджера за посадою і особистим авторитетом, компонентами якого є інтелект, досвід, моральна гідність, здібності бути лідером, попередні заслуги і т.д. Важливою є думка про те, що ретельний професійний відбір надійно забезпечує стабільний та стійкий персонал організації. На відміну від Тейлора, Файоль не вважав прийняття рішення в організації тільки як привілей вищого керівництва. Його позиція щодо цього зумовила в майбутньому поширення принципу «делегування повноважень». Файоль поставив питання необхідності виділення управлінської діяльності в спеціальний об'єкт дослідження. Він наполягав на необхідності викладання менеджменту в навчальних закладах. Одним із перших Файоль звернув увагу на значення індивідуально-психологічних особливостей менеджера з позиції його впливу на успішність функціонування організації.

Файоль сформулював 14 принципів управління, які визнають і сучасні фахівці:

- 1) дисципліна, тобто слухняність та повага до досягнутих домовленостей між фірмою та її працівниками;
- 2) винагорода персоналу, в тому числі справедлива заробітна плата;
- 3) справедливість: поєднання добра й правосуддя;
- 4) корпоративний дух, тобто гармонія персоналу, його згуртованість;
- 5) підпорядкування особистих інтересів загальним;
- 6) розподіл праці, тобто спеціалізація;
- 7) повноваження та відповідальність;
- 8) єдиноначальність;
- 9) єдність напрямку роботи;
- 10) централізація;
- 11) скалярний ланцюг. Це ряд осіб, які стоять на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвище положення до керівника низової ланки.
- 12) порядок. Для всього – місце, і все на своєму місці;
- 13) стабільність робочого місця для персоналу;
- 14) ініціатива. Означає розробку плану та забезпечення його успішної реалізації.

Школа людських відносин. Представники даної концепції не відкидаючи все те позитивне, що було засноване попередниками, зробили спробу наповнити їх методи гуманістичним змістом.

Започаткував школу людських відносин видатний німецький психолог **Гуго Мюнстерберг**. У 1892р. він переїхав до США, де продовжив свою наукову та викладацьку діяльність у Гарвардському університеті. У своїй праці «Психологія та промислова ефективність» (1913) він узагальнив та систематизував психологічні проблеми праці, заснував психотехніку – галузь наукового знання, покликану визначати придатність людей до певного виду діяльності. Він був автором гасла: «На кожному місці повинна стояти людина, найбільш для цього придатна». Вчений звернув увагу, що не кожен здатен адекватно оцінити свої здібності й, відповідно, зробити правильний вибір професії. Мюнстерберг перший сформулював наукові основи професійного добору, професійного навчання, виробничої втоми, монотонії, травматизму, реклами в торгівлі. Персонально розробив чимало тестів, які застосовував у

процесі добору на роботу вагоноводів, телефоністок, морських штурманів і т.і. Створив програму психологічного вивчення професії, яка враховувала збір інформації від керівників підприємств; спостереження за працею спеціалістів-психологів; експериментальне дослідження, в тому числі спеціальне вивчення особливостей діяльності успішних і неуспішних працівників. Наполегливо підкреслював необхідність створення спеціальних психотехнічних інститутів та лабораторій. Мюнстерберг припускав, що в недалекому майбутньому промислові підприємства виявлять ініціативу щодо залучення до роботи фахівців-психологів.

Велике значення надавав людському фактору в організації виробництва американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу **Елтон Мейо**. Намагаючись привернути увагу вчених до специфіки людської поведінки в управлінській діяльності, яку ігнорували представники концепції наукового управління, він нерідко переоцінював людський фактор у промисловому управлінні.

Результативними були його спроби ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність кадрів на текстильних підприємствах, він дійшов висновку, що її спричиняло недостатнє спілкування між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їх задоволеність роботою. Щоб змінити таку ситуацію Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися і контактувати.

Е. Мейо підкреслював важливість індивідуальних особливостей людини, не помічати які в управлінні – недопустимо. Попри перебільшення ролі соціально-психологічних чинників в управлінні, концепція людських відносин цікава насамперед соціально-гуманною спрямованістю, актуалізацією людського фактора в управлінні, що мало велике значення для зародження психології управління як самостійної галузі знання.

Отже, як пишуть Калениченко Р.А., Харіна О.Є., Доценко К.М., наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна розбіжність поглядів між ними стимулюють наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності. [1]

На сучасному етапі вивчення виділяють такі перспективні проблеми психології управління:

1. Зміст і форми управління.

2. Роль керівника в управлінні.
3. Підготовка керівника.
4. Вирішення питань, пов'язаних із соціокультурними та етнопсихологічними особливостями управлінської діяльності.
5. Виявлення й аналіз питань, пов'язаних із психологічною готовністю керівників до роботи в умовах нововведень, стресових ситуацій, непередбачуваних подій (технологічні катастрофи, несподівані зміни на ринку тощо).
6. Актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу.
7. Вивчення питань інтернаціоналізації управління, колективного осмислення нової реальності, що постає у зв'язку з поглибленням міжнародного поділу праці, а також створенням міжнародних систем інформації.

1.5. Психологічний зміст функцій управління класифікація функцій управління

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривають структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Однак до сьогодення ще недостатньо обґрунтоване поняття «**функції управління**»:

- теорія управління ототожнює його з поняттями «роль», «коло обов'язків»;
- теорія організації тлумачить його як таке відношення частини до цілого, у разі якого існування та зміна частини забезпечують існування та розвиток цілого.

Об'єднує ці позиції погляд на поняття «функція» як на перетворення ресурсів та знань для задоволення суспільних потреб. В основі зазначених аспектів лежить операційно-стадійний підхід, згідно з яким поняття «функція» (лат. – виконання) трактується як сукупність специфічних дій та операцій, а управлінську діяльність – як систему послідовно виконуваних операцій. В окремих дослідженнях характерні своєрідні функції управління подані як системи завдань, що відображають способи діяльності для досягнення намічених цілей, а функції організації – як створення функціональної структури, яка виконує конкретні операції.

***Функції управління** – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі життєдіяльності організації.*

Підходи до класифікації функцій різноманітні. Одні автори, беручи за основу зміст виконуваних робіт, загальними функціями управління вважають прийняття рішень та організаційну діяльність, другі – планування, організацію, контроль, мотивацію та лідерство, треті – прогнозування, формулювання мети, аналіз та узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.

Згідно з класифікацією американських учених **Д. Креча, Р. Кратчфілда та Е. Білаші**, в діяльності керівника провідними є такі функції:

1. Керівник – виконавець. Ця функція характеризує його особисту участь у роботі групи.
2. Керівник – плануючий орган групи. Він реалізовує себе як творець довгострокового планування та «єдиний зберігач цілісного плану», решта осіб групи ознайомлена лише з окремими його етапами.
3. Керівник – генератор політики групи. У його роботі ця функція найвідповідальніша. Її джерелами є вказівки вищих органів, рішення, прийняті співробітниками, а також самостійно.
4. Керівник – експерт. Ця функція потребує глибоких знань про виробництво, а також кваліфікованого застосування їх у кожній конкретній ситуації.
5. Керівник – зовнішній представник групи. Будучи офіційним представником групи, керівник повинен доносити інформацію з групи в зовнішні соціальні інститути, а також – у зворотному напрямку.
6. Керівник – особистість, яка регулює внутрішні відносини. Керівник найбільше впливає на взаємини в групі. Якщо він не відокремлений від більшості учасників групи, то характеризується як «один із нас».
7. Керівник – арбітр та посередник. Маючи офіційні повноваження, він може нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості, неупередженості.
8. Керівник – зразок поведінки. Він має бути прикладом для підлеглих.
9. Керівник – символ групи. Функція є наслідком прагнення групи до єдності.
10. Керівник – особистість, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності.
11. Керівник – ідеолог групи. Розробляє і впроваджує погляди, цінності, норми.

12. Керівник – протекційно-захисна особа. Повинен уміти виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами, оберігати їх від недружелюбних зовнішніх впливів.

13. Керівник – винуватець усіх бід. У разі невдачі керівник може стати «мішенню» для розчарованої групи.

На думку радянських учених **В.Рубахіна й А.Філіпова**, найраціональнішим є поділ функцій управління на основні та спеціальні. Основними вони вважають такі:

- визначення цілей та головних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва загалом;
- створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва;
- формування раціональної організаторської структури, розподіл функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі.

До спеціальних функцій належать планово-економічна, кадрова й технологічно-управлінська.

Зовсім інші критерії класифікації застосували **Є.Кузьмін, І.Волков та Ю.Ємельянов**, що дало їм підстави виокремити такі управлінські функції:

- *адміністративну* (накази, розпорядження щодо діяльності, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням);
- *стратегічну* (визначення цілей та вибір методів їх досягнення, планування та прогнозування);
- *експертно-консультативну*;
- *комунікативно-регулятивну*;
- *функцію представництва в зовнішньому середовищі*;
- *дисциплінарну*;
- *виховну*;
- *психотерапевтичну*.

Класифікуючи функції управління за їх спільними значенням, українські вчені **О.Бандурка, С.Бочарова та О.Землянська** виокремили *цільові та організаційні*. *Цільові функції* є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації. Систему *організаційних функцій*, на їх думку, утворюють:

- загально-організаційна (передбачає розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, відповідальності за доручену справу, створення нових підрозділів для виконання певних завдань);
- матеріально-технічного забезпечення (визначає потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах, виявляє можливості суспільства для задоволення потреби системи, розподіляє матеріально-технічні засоби, контролює їх раціональне використання);
- фінансово-економічного розвитку (визначає реальну вартість поставленого завдання);
- обліку та контролю (забезпечує збір, передачу, збереження й обробку даних обліку);
- політико-правова (дає змогу керівнику орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства, забезпечує ефективне управління підлеглими в межах організації);
- соціальна (спрямована на ефективне вирішення суперечностей, сприяє соціальному захисту працівників);
- мотиваційна (спрямована на забезпечення виконання підлеглими їх зобов'язань).

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі запропонували чотири основні функції: планування, організації, мотивації і контролю. Останній варіант виглядає найбільш переконливо, оскільки дослідження показують, що саме ці функції приймають участь у будь-якому управлінському процесі.

Ефективність управлінської діяльності залежить від розуміння керівником управлінських функцій, завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль працівників для досягнення цілей організації. Кожна управлінська дія, будучи пов'язаною з відображенням дійсності у свідомості суб'єктів управління, вибудовується з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей людини в ході розподілу роботи, досягнення поставлених цілей, вироблення та прийняття управлінських рішень, має психологічні особливості. Багатоманітність функцій у процесі здійснення управлінської діяльності вимагає високої компетентності, відповідальності та психологічної готовності керівника.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ

До головних функцій управління належать планування та прийняття управлінських рішень. Це процедури, спрямовані на виявлення розбіжностей

між поточним станом справ в організації та його ідеальним баченням, коли встановлюється і з'ясовується міра неузгодженості між належним і наявним станом речей.

Сутність і особливості планування. Планування – одна з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Результатом планування є **план** – система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результат виконання. Він містить компоненти, які потребують з'ясування: що необхідно робити, хто, як і коли буде виконувати роботу, якого ефекту (результату) від неї чекати. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати й оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Як зазначають у своїх працях Калениченко Р.А., Доненко К.М. та Харіна О.Є., потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив на стан організації поведінки клієнтів, конкурентів, зміни законодавства) [1].

Особливо важливим у плануванні діяльності організації є вміння керівника визначати її загальну концепцію, стратегію.

***Стратегія** – довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.*

З огляду на сферу застосування та спрямованість виділяють *корпоративну й операційну стратегії*. **Корпоративна стратегія** передбачає вибір установою сфери діяльності, виду бізнесу, ринків збуту товарів чи послуг, визначає загальні межі та напрями розвитку організації. **Операційну стратегію** розробляють різні функціональні відділи організації. Вона спрямована на такі сфери, як виробництво, маркетинг, фінанси й менеджмент людських ресурсів, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

Стратегія – це лише загальна схема дій, яка структурує і деталізує планування.

Етапи розроблення й реалізації стратегії організації. У ході вироблення стратегії організації необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз –

формулювання та реалізації. У процесі розробки окреслюються такі етапи:

- визначення місії, цілей і цінностей організації;
- аналіз навколишнього середовища;
- з'ясування завдань;
- стратегічний вибір можливих альтернатив;
- аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей;
- реалізація стратегії.

1. Місія, цілі та цінності організації. Місія організації – лаконічно сформульована причина її існування, особлива роль для ринку, споживача. Місія акцентується на потребах споживача, послугах, кращих технологіях, а не на прибутках організації. Важливо при цьому враховувати національно-психологічні інтереси споживачів, такі етико-психологічні та соціально-психологічні аспекти, як відповідальність за якість товару, послуг, намагання задовольнити потреби суспільства, висока культура, традиції, виробничий клімат в організації. Ці вимоги поширюються і на цілі (загальні довгострокові орієнтири) та цінності організації. Традиційно виділяють такі цінності, як справедливість, рівність, пріоритетність інтересів споживачів, якісне обслуговування, соціально-відповідальна підприємницька діяльність. У психологічному аспекті визначення місії, мети й цінностей організації є вольовим актом, унаслідок якого обирають один варіант із кількох можливих.

2. Аналіз навколишнього середовища. Аналіз навколишнього середовища передбачає з'ясування стану організації у конкретний час, охоплює збір та інтерпретацію інформації про ділове (внутрішнє та зовнішнє) середовище (людські, економічні, фінансові та інші ресурси, результати діяльності у порівнянні з конкурентами) та очікування зацікавлених груп. При цьому потрібно сконцентруватися на найважливіших ділових здібностях, здатних забезпечити досягнення цілей, тобто на чинниках, які вигідно відрізняють організацію від конкурентів. Такі особливості, що створюють конкурентні переваги, називають основними діловими здібностями організації.

3. Завдання організації. Як конкретні короткострокові дії, орієнтири, вони конкретизують цілі організації. Психологи твердять про недоцільність формулювання перед співробітником чи їх групою більше п'яти оперативних завдань, оскільки людина одночасно може ефективно контролювати діяльність не більше п'яти об'єктів. Увага людини, яка перебуває під постійним впливом нових

вражень, розсіюється і фіксує лише невелику їх частину, а отже, знижується ефективність діяльності. І тільки ця частина зовнішніх вражень і внутрішніх відчуттів виділяється увагою, стає змістом роздумів.

Знання властивостей уваги дає змогу керівникові оптимально формулювати цілі, завдання, перевіряти їх на сумісність, дбаючи, щоб виконання одного завдання не заважало іншому. При цьому для кожного завдання мають бути свої критерії оцінювання. Тільки за таких умов керівник може здійснювати індивідуальну й групову мотивацію працівників на досягнення поставленої мети.

Завдання психологія тлумачить як сформульовану за певних умов мету, досягнення якої відбувається у процесі їх перетворення. Постановка завдань та їх виконання – це складний розумовий процес. Виконання управлінських завдань передбачає встановлення складних багаторівневих зв'язків між різними елементами завдань.

Специфіка управлінських завдань проявляється в тому, що вони можуть характеризуватися нечіткими, суперечливими обставинами, недостатнім обґрунтуванням можливих засобів досягнення мети. Процес їх виконання часто відбувається за умов відчутного дефіциту часу.

Психологія управління виділяє три основні типи управлінських завдань:

1. Концептуальні (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва).
3. Завдання, пов'язані з дією людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

1.6 Діджиталізація в сфері публічного управління

Сьогоднішні реалії функціонування бізнесу спонукають компанії до переходу на принципово новий рівень менеджменту та організації бізнесових процесів. Нині, в умовах загострення конкурентної боротьби, традиційні методи господарювання уже не можуть гарантувати успішного розвитку підприємствам, а часом не спроможні забезпечити їх діяльність навіть на вже досягнутому рівні. Це зумовлює необхідність підприємствам наслідувати світові тенденції здійснення бізнесової діяльності для збереження свого конкурентного статусу. Адже однією з найважливіших проблем для українських підприємств на сучасному етапі є виживання й забезпечення подальшого розвитку. В основі її

ефективного вирішення лежить формування й реалізація підприємствами своїх конкурентних переваг.

Сучасне суспільство перебуває на межі великих перетворень та глибинних трансформаційних процесів у цифровій сфері. Активний розвиток цифрових та інформаційних технологій сформував якісно новий ринок – ринок інформаційних послуг, який об'єднує великий сегмент споживачів. Приватні особи, службовці, представники бізнесу, що діють на цьому ринку, націлені на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності компаній, поліпшення досвіду ринкової взаємодії на основі постійного використання великих обсягів релевантної інформації. В умовах нової цифрової економіки відбувається зміна запитів та форм споживання. За оцінками провідних спеціалістів, понад 60% світових корпорацій уже розробляють власну стратегію digital-трансформації, що спрямована на одночасне врахування технологічних змін та особливостей ринкового споживання. Головною особливістю діджиталізації є створення умов для більш комфортної та оперативної взаємодії бізнесу та споживачів.

У сучасній науковій літературі діджиталізацією прийнято називати оцифрування інформації. Вона дозволяє швидко опрацювати великий масив інформації за короткий термін часу, що суттєво спрощує і прискорює роботу тієї чи іншої галузі економіки, зокрема, міжнародних торговельних відносин.

Питання впливу процесу діджиталізації та цифрових технологій на бізнес-процеси та бізнес-моделі загалом розглядаються багатьма вченими. Різні аспекти цієї проблеми досліджені відомими економістами-практиками та науковцями, серед яких вагомий внесок зробили Марк де Ревер, А. Остервальдер, М. Рахингер, В.Ворабер, К. Лінц, Г. Мюллер-Стівенс, А. Цімерман.

У зв'язку із важливістю, зокрема, професійної підготовки кадрів, сьогодні окрема увага приділяється HR-діджиталізації процесів управління персоналом підприємств. Адже управління людськими ресурсами є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом тягне за собою значний вплив на результат компанії загалом, що підтверджує особливу важливість вивчення впливу діджиталізації на цю управлінську сферу.

Автоматизація HR-процесів знаходиться сьогодні на активній стадії свого розвитку. Однак, у більшості підприємств автоматизована, як правило, лише функція кадрового обліку та адміністрування персоналу. У той час як за

допомогою автоматизації HR-процесів компанії можна значно поліпшити якість процесів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу, HR-аналітики. При цьому, одним із головних завдань є також зниження часового, емоційного, стресового навантаження безпосередньо на самих фахівців з пошуку персоналу. Для цього можна використовувати такі інструменти HR-діджиталізації як, наприклад, система управління кандидатами Applicant Tracking System (ATS) та система управління навчанням LMS Learning Management System (E-learning). Отже формування й розвиток digital-стратегії, інтегрованої з бізнес і HR-стратегіями стає необхідною умовою забезпечення сталого конкурентного становища компанії на ринку завдяки її трансформації в технологічну, digital-орієнтовану систему.

В Україні діджиталізація HR-процесів є предметом професійного, ділового та комерційного інтересу менеджменту підприємств, але, варто зазначити недостатність висвітлення цієї проблематики у вітчизняній науковій літературі, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Зокрема, завдяки діджиталізації:

- Паперової тяганини стає значно менше. Завдяки спільній цифровій платформі співробітники (зокрема потенційні) можуть оновлювати інформацію про себе в режимі реального часу. Ця ж інформація доступна менеджерам, які завжди можуть отримати до неї доступ, просто торкнувшись смартфона.
- Інформація аналізується швидко та автоматично, і результат доступний усім залученим у процесі особам.
- Робочі процеси стають більш прозорими й зрозумілими. Співробітники можуть відстежувати свої успіхи та підходити до побудови своєї кар'єри стратегічно.

Перш за все, діджиталізація повинна підвищувати ефективність і відкритість бізнес-процесів компанії. Вона збільшує швидкість обробки інформації та дозволяє отримувати більш глибоку, масштабну і якісну аналітику. Це відкриває простий доступ до безлічі важливих для бізнесу показників і, тим самим, допомагає керівникам компаній приймати більш зважені стратегічні рішення протягом коротких термінів.

По-друге, діджиталізація повинна змінювати бізнес-процеси компанії в сторону зміни переваг внутрішніх і зовнішніх замовників, впливати на створення нових бізнес-процесів.

Завдяки діджиталізації, процес постановки завдань і оцінки якості їх виконання стає автоматизованим, прозорим, централізованим, ефективним і, головне, його результатом стає накопичення структурованої інформації, пишуть у своєму посібнику Харіна О.Є., Калениченко Р.А., Доценко К.М. [1]

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте характеристику класифікації функцій управління.
2. Наведіть класифікацію управлінських завдань.
3. Сформулюйте завдання психології управління як галузі психологічних знань.

Питання для самоперевірки

1. Планування як функція управління. З чого повинен складатися план?
2. Сутність стратегії в управлінні, її різновиди.
3. Сформулюйте та розкрийте етапи розробки і реалізації стратегії організації.
4. Дайте характеристику тактики дій керівника в ході прийняття конкретних управлінських рішень.
5. Розкрийте найтипівіші стилі мислення керівників.
6. Які основні типи управлінських завдань виділяють у психології управління?
7. Укажіть місце психології управління серед інших наук, опишіть зв'язки між ними.
8. Яка історія становлення психології управління?
9. Що є предметом і об'єктом психології управління на сучасному етапі?
10. Розкрийте сутність та особливості теорії адміністративного менеджменту.
11. Поясніть досягнення концепції людських відносин та їх значення.
12. Що спільне та відмінне між теоріями менеджменту кінця ХІХ – початку ХХ ст.?
13. Сформулюйте перспективні проблеми психології управління на сучасному етапі.
14. Визначте місце діджиталізації в сфері управління персоналом організації.

15. Розкрийте сутність та особливості HR-діджиталізації процесів управління персоналом підприємств.

16. У чому є перспектива автоматизації HR-процесів?

17. Як за допомогою автоматизації HR-процесів компанії можна значно поліпшити якість процесів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу, HR-аналітики?

Список рекомендованих джерел

1. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємництво» / Р.А. Калениченко, О.Є. Харіна, К.М. Доценко; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. – 308 с.

2. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. – 167 с.

3. Психологія управління: навчальний посібник / Р.А. Калениченко, О.Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін.; за заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 256 с.

4. Загальна психологія: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної, І.О. Петухової. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 446 с.

5. Конфліктологія і психологія управління: Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів / уклад. Р.А. Калениченко. – К.: КНУБА, 2024. 28 с.

6. Omar S.S., Nayef J.M., Qasim N.H., Kawad R.T., Kalenychenko R. The role of digitalization in improving accountability and efficiency in public services. // Revista investigacion operacional. – 2024. – VOL. 45, NO. 2. – P. 203-224. – Scopus. – Режим доступу: https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/45224- 11_0.pdf

7. Беляєва Н.Є., Калениченко Р.А., Телебенєва Є.О. Особливості формування і збереження ділової репутації в онлайн-середовищі. // Вісник Національного університету оборони України. – 2024. – № 2 (78). – С. 24-31. – doi: 10.33099/2617-6858-2024-78-2-24-31. – Режим доступу: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/299273>.

ТЕМА 2.

Психологічна характеристика суб'єкта управління

2.1 Управлінські ролі керівника.

2.2 Мотиваційна сфера особистості керівника.

2.3 Індивідуально-психологічні особливості менеджера публічного управління.

2.4 Інтелект та креативність керівника.

2.5 Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника.

2.6 Стрес і ризик у діяльності керівника.

2.1. Управлінські ролі керівника

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника й офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань.

Керівник як лідер організації. В організації (на виробництві, в установі, фірмі тощо) існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу, мета якого – досягти максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

Між керівництвом і лідерством є схожості і відмінності. З психологічної точки зору, керівництво є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. А керівник для психології є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напряму розвитку організації, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей.

Лідерство (англ. leader – провідник, ведучий, керівник) виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. Воно теж має в собі ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення в значущих ситуаціях. Він, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

До спільних рис керівника і лідера належать:

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;
- використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно. Отже, керівництво є офіційно регламентованим процесом;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру такі можливості не надані;

- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто, воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає рішення, які стосуються безпосередньо діяльності у групі.

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

1) керівник – високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер, здебільшого, не намагається зберегти систему; меншою мірою, ніж керівник спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і застосування яких забезпечують в стандартній системі. Лідер вважає, що простота – головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник – складних процедур і методів;

3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. Їхня увага сконцентрована переважно на короткочасні досягнення. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;

4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – одностумців;

5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

б) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера – принцип рівності;

7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча, це неможливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змоделювати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва, хоча, можливі деякі відхилення. Якщо група виконує роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.

3. Лідер і керівник – одна і та ж сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших – знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

Керівник як новатор. Ця управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації

спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість, серед підлеглих завжди є люди, котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфікуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

Керівник як вихователь. Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Взаємодія молодого керівника зі своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами. Дослідники (О. Молл) здебільшого акцентують увагу на таких із них:

1. Можливості цільової взаємодії обмежені. Це нерідко гальмує особистісний розвиток молодого керівника через відсутність значущого зворотного зв'язку, адекватної оцінки управлінської діяльності, відсутність корекції окремих дій і стилю роботи загалом. У такому разі, молодому керівнику варто бути активним при встановленні контактів, пропонувати на обговорення з безпосереднім керівником власні думки щодо розв'язання важливих виробничих завдань.

2. Гармонійна взаємодія із старшим керівником. За таких умов конфлікти не виникають, молодий керівник готовий розцінювати високі вимоги вищого керівництва як намагання поліпшити справу, відмовитися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективній адаптації молодого керівника.

3. Молодий керівник підпорядкований некомпетентному, недобросовісному керівнику, або такому, що швидко регресує. За таких обставин, запорукою розвитку молодого керівника може стати його

особистісна стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Доцільним є і перехід працювати в інший підрозділ організації, зосередження зусиль на тому, щоб про професійні й управлінські достоїнства молодого керівника дізналися за межами підрозділу. Цьому сприяє розширення обов'язків, помітні акції в інших сферах діяльності.

4. Наявність у молодого керівника справжнього наставника, яким є безпосередній керівник або особа, рівна за посадою, але більш досвідчена. Роль керівника-наставника не обмежується переданням знань, умінь та навичок. Вона виявляється в емоційній підтримці, навчанні, оцінюванні, аналізі, корекції управлінської діяльності молодого керівника. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:

- передавання моделей діяльності, активне використання методу «роби, як я», що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва і взаємодії. Використання цього методу може призвести до некритичного копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;
- аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається через аналіз інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;
- тренування у виокремленні пріоритетів;
- створення умов для найповнішого розгортання управлінських здібностей.

Роль керівника-вихователя виявляється і на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні стосунки (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному розв'язанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

2.2. Мотиваційна сфера особистості керівника

Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загально-культурного прогресу, так і нововиявленою потребою пошуку

досконалих форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання *мотивації* – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, опираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні спонуки.

Діяльність керівника, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмежений як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. *Зовнішні умови управлінської діяльності* постають як стимули. Заохочують керівника до праці матеріальна винагорода (діє тільки тоді, коли постійно зростає), схвалення діяльності колегами або вищим керівництвом, можливість придбання акцій підприємства, просування по службі, здобуття самостійного статусу тощо. *Внутрішні умови* – психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції. Отже, на думку Калениченко Р.А., Харіної О.Є., Доценко К.М., диспозиційна і ситуаційна мотивації є аналогами внутрішньої і зовнішньої детермінації поведінки кадрів управління [1].

Потреби керівника. Найважливіший компонент мотиваційної сфери особистості керівника – потреби. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

- досягнення успіху, влади;
- відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у розв'язанні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінності власної особистості;
- самоствердження через власну справу;
- розвитку.

Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників, а інтерес до управлінської діяльності – вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься із самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах,

пов'язаних із розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і соціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Вік, управлінський досвід теж впливають на характер потреби особистісного розвитку.

Мотиви керівника. Сукупність потреб керівника зумовлює мотивацію посадового зростання. Зіставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності:

- нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- середній рівень досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;
- вищому рівню сформованості управлінської діяльності відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні.

Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією посадового зростання, яку визначає потреба керівників активно освоювати зовнішнє середовище.

На формування мотивів посадового зростання відчутно впливають такі чинники:

- наявність чіткої системи просування по службі;
- обізнаність про проблеми управління;
- поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху;
- інформованість про наявні перспективи просування;
- урахування індивідуального внеску працівника в спільну справу;

- високе оцінювання ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватне, регулярне оцінювання результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника;
- потреба в сенсі праці та життя.

Існує багато чинників, які знижують привабливість управлінської діяльності, що дає підстави стверджувати про існування кризи управлінської мотивації.

Кризю управлінської мотивації зумовлюють такі чинники:

- підвищення цінності вільного часу, здоров'я, безпеки для потенційних і реальних керівників;
- практика підготовки керівників, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного управлінця з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що спричиняє зниження самооцінки, послаблює незалежність;
- незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;
- суперечності між уявленнями про управлінську діяльність і практикою;
- неможливість бачити результати своєї праці, оскільки керівники безпосередньо не виробляють продукції;
- розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою (недостатність влади для розв'язання управлінських завдань часто, як наслідок, несе «відчуження праці», відхилення управлінської діяльності як неприйнятної);
- економічна, політична криза в країні, нестабільність суспільства;
- відсутність вираженого прагнення успіху, вдосконалення, намагання уникнути невдач.

Керівник має опиратися на цілісне розуміння управлінської діяльності як органічної єдності її почуттєво-практичної і теоретичної форми. Тобто, його діяльність передбачає такі дії, які співвідносяться з потребами, мотивами і цілями.

Мета керівника. З цим важливим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника пов'язані його розумовий процес і емоційні переживання. Мета – це безпосередньо усвідомлюваний результат, на

який у конкретний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника. Мотиви досягнення її можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед колег, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Однак, діяльність керівника мотивується лише значущими і безпосередньо пов'язаними з досягненням мети мотивами. Потреби і мотиви є фундаментом життєвої мети особистості керівника, яку можна розглядати як просування рівнями ієрархії системи управління і як особистісний управлінський розвиток. Образ майбутнього управлінського шляху, вектор «мотив – мета», що формується на основі потреб особистості, забезпечує відповідальність і активність керівника у процесі прийняття рішень щодо кар'єри.

Потреби, мотиви і цілі – це психологічна основа ціннісних орієнтацій особистості керівника. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання життя керівником. Вони є критерієм, який визначає сенс його життя. Зміни ціннісних орієнтацій кадрів управління зумовлені процесами у суспільстві.

На динаміку і структуру мотиваційних процесів як окремої особи, так і різних організаційних підструктур впливають такі чинники:

- адаптація як фаза підготовки особистісних засобів, що дають змогу оптимізувати процес включення в систему організаційних відносин, прийняття і засвоєння професійних функцій та інституціональних ролей як підготовка для розгортання різноманітних форм активності суб'єкта;
- влада і підкорення як засоби соціального контролю і санкцій;
- патерналізм: довіривши організації свій талант, сили, матеріальний достаток, людина свідомо включається в численні відносини організації, засвоює їх, внаслідок чого формується взаємна відповідальність, прийняття певних зобов'язань.

Отже, мотиви, потреби і цілі є основними складовими мотиваційної сфери особистості керівника. Як спонуки поведінки керівника можна також розглядати інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше у керівника різних мотивів, потреб і цілей, тим розвинутішою є його

мотиваційна сфера. На її гнучкість впливає здатність керівника, на відміну від інших, задовольняти один і той самий мотив різноманітними засобами. Навіть короткий аналіз мотиваційної сфери особистості керівника свідчить про складність цієї проблеми. Один керівник не може мати завжди одну і ту ж мотивацію. Змінюються життя, економічна, політична ситуація, і, під їх впливом, змінюються особистість керівника і пов'язана з нею мотиваційна сфера: відбувається зміна структури мотивів, з'являються нові. Чим однотипніші дії керівника в різних ситуаціях, тим більше його поведінка обумовлюється дією особистісних чинників.

Процес навчання, самовдосконалення, набуття професійних навичок і вмінь сприяє розвитку та трансформації мотиваційної сфери кадрів управління: відбувається трансформація загальних мотивів особистості у праці; змінюється система професійних мотивів; намагання досягти успіху співвідноситься з успішністю; управлінська діяльність керівників, які досягли межі посадового зростання, є ефективною, якщо провідна мотивація перестає бути пов'язаною лише з управлінською діяльністю. Стабілізація посадового рівня здебільшого спричинює втрату інтересу до роботи, зниження продуктивності праці, хоча буває і навпаки: керівники, які досягли межі посадового зростання, не втрачають ініціативності, зацікавленості в роботі. Це зумовлено намаганням літніх керівників, попри свій вік, утриматися на посаді.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонування до дії, тобто спонування себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, цікавитися нею. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні «керівник – керівник», так і на рівні «керівник – підлеглий». Попри особистісний сенс у здійсненні управлінської діяльності, який вбачає кожна особа колективного суб'єкта управління, має існувати спільний сенс досягнення загальної мети, який можливий на перетині мотиваційних сфер усіх учасників управлінської діяльності. Це дає підстави стверджувати, що управлінській діяльності притаманні два види

мотивації: 1) індивідуальна мотивація; 2) спільна (групова) мотивація. Спонукальні моменти особливо сильні тоді, коли група й індивід відчувають відповідальність за досягнення поставленої мети та її результати. Чим сильніше учасники взаємодії відчувають відповідальність за наслідки своєї роботи, тим сильніше вмотивовані їхні дії.

2.3. Індивідуально-психологічні особливості менеджера публічного управління

Спершу психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті рр. ХХ ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського фактора, поведінки особистості. У центр досліджень проблем управління стала людина, її особистісні риси, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності почали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності обійтися не можна.

Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого «Я», особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему керування персоналом. До психологічної науки почали ставитися як до джерела інформації про внутрішні резерви кожної людини, спосіб її мислення, зовнішні стимулятори поведінки, розглядаючи персонал як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати й берегти.

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками. Найвідомішими й найпоширенішими у сфері

управління є теорії головних психологічних шкіл: психоаналіз (**Зігмунд Фрейд, Карл-Густав Юнг, Альфред Адлер, Харрі Салліван, Еріх Фромм та ін.**); поведінкова школа (американські психологи **Джон-Бродес Вотсон, Беррес-Фредерік Скіннер та ін.**); гуманістична психологія (**Абрахам Маслоу, Карл-Ренсом Роджерс та ін.**).

Оригінальність, неповторність – риси особистості, які є головною передумовою формування індивідуального стилю діяльності.

Багатоаспектність роботи керівників передбачає вмiле оперування поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність», а також тими, що пов'язані з особистістю і становлять її структуру: «темперамент», «характер», «здібності», «емоції», «вольові риси», «мотивація», «соціальні установки». **Структура особистості охоплює:**

- загальнолюдські особливості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);
- соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);
- індивідуально-неповторні якості (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

Це дає змогу розглядати особистість як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за ступенем інтелекту, який формується системою пізнавальних процесів (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість тощо).

Темперамент. Це поняття охоплює риси, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти – активність і емоційність. **Активність** характеризує ступінь енергійності, швидкості й, навпаки, повільності, інертності, а **емоційність** – особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв та їх якість.

Фізіологічна концепція людської особистості **І.Павлова** базується на наявності в людини (як і в тварини) двох нервових процесів: *збудження* та *гальмування*. Застосовуючи цю концепцію, він

проаналізував такі антиподи виявів людських властивостей: сила – слабкість; урівноваженість – неурівноваженість; швидкість, рухливість – інертність, повільність, важливі для пізнання суті й особливостей темпераменту та його типів.

Темперамент (латин. *temperamentum* – узгодженість, устрій) – індивідуальні особливості людини, що проявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, роботі її психічної діяльності, з порівняно більшою чи меншою стійкістю настроїв.

І.Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю ЦНС. Для вивчення індивідуальності застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Дослідження **Б.Теплова** та його співвітчизника **В.Небиліцина** виявили, що сила, працездатність нервової системи людини мають не тільки позитивні, а й негативні моменти. Тому в людей зі слабкою нервовою системою низька працездатність компенсується підвищеною чутливістю, що проявляється в точнішій і правильнішій реакції на зміни в навколишньому середовищі. Темперамент не зумовлює соціальну повноцінність людини, немає ні «хороших», ні «поганих» темпераментів – існують різні способи поведінки і діяльності.

Сангвінічний темперамент характеризується високою працездатністю. Сангвінік легко змінює напрямок діяльності й спілкування, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому цілком підходять заняття, пов'язані зі спілкуванням і взаємодією з іншими людьми. Він швидко орієнтується в новій обстановці, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терпеливістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

Флегматик відзначається врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він терплячий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики і небезпеки байдуже, незворушне. Він повільно, але завзято йде до поставленої мети. У флегматика слабка

сугестивність, оцінка своїх здібностей більш реальна, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

Людам холеричного темпераменту характерні неврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання, нестійкий настрій переважно бадьорий. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. Холерики нетерплячі, товариські, добре адаптуються в новому середовищі, але нерідко агресивні. Вони бурхливо переживають критику, поводяться і діють жагуче, захопливо, позитивно ставляться до нового, йдуть до мети з повною віддачею сил, піднесено, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після підвищення активності впадають у депресію. Вони самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати свої здібності, помірно сугестивні й підозрілі. Неврівноваженість їх нервової системи часто створює проблему несумісності з іншими людьми. Холерикам не рекомендують обирати сидячу роботу, а також заняття, пов'язані з високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, тому що це завдає шкоди їх здоров'ю.

Меланхолійний темперамент характеризують невисока працездатність нервової системи, нетерплячість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання – глибокі й тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабке (головне при цьому – уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість. Найчастіше він недооцінює свої здібності, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха, з задишкою, рухи сковані, невпевнені, навички виробляються важко і легко гальмуються.

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне під час управління організацією, керування групою працівників, вибору професії, комплектування виробничих колективів. Більшість сучасних професій доступна в разі наявності позитивної мотивації всім психічно здоровим людям, якщо в них не зафіксовані якісь медичні протипоказання. Так, люди із сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, мають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом

нервової системи – маловитривалі. Однак це компенсується високою слуховою, зоровою чутливістю, що дає переваги в процесі оволодіння професіями, які потребують неабиякої м'язово-суглобної чутливості рухового аналізатора, точності окоміру.

Характер. Людина не народжується з характером, він формується в процесі її активної діяльності.

*Характер (грец. *charakter* – риса, особливість) – сукупність стійких індивідуальних рис особистості, що проявляються в типових обставинах, способах діяльності та спілкування, і визначаються ставленням особистості до них.*

Характер людини виявляється в системі відносин з навколишньою дійсністю у ставленні: до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо); до роботи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо); до власності (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність); до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість тощо).

Підставою для визначення характеру є не спорадичний, а стійкий вияв конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, міра виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами.

Тип характеру. Поведінка людини завжди має когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, з переважанням одного з них, що дає змогу визначити характерологічний тип працівника. Приміром, перевага розумового компонента засвідчує тип «мислителя», емоційно-комунікативного – «співрозмовника», перетворювального – «практика». «Мислитель» більше орієнтований на пізнання внутрішнього й зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя. Він любить пофантазувати, з чим і пов'язана його низька товариськість, невміння виконувати організаційні завдання. «Співрозмовник» товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться і адаптується в новій обстановці. «Практик» є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як

хорошому організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій (**М.М. Обозов, Г.В. Щокін**).

Урахування трикомпонентної типології поведінки важливе в процесі вибору професії. Так, людина практичного типу обирає професії, пов'язані з виробничою діяльністю і керуванням людьми. Емоційно-комунікативна людина надає перевагу професіям, що вимагають ефективного спілкування (кадрова робота, навчання людей тощо). Людина розумового типу знаходить себе у відповідній професійній діяльності (проектування, конструювання тощо).

Загальноприйнятої, єдиної класифікації характерів, попри різноманітні спроби, досі виробити не вдалося, а поділ людей на типи значною мірою є умовним. Усе це, однак, не применшує значення знань про основні риси людини, що відіграє суттєву роль у різних вимірах управлінської діяльності.

Згідно з концепцією **Е. Кречмера**, існує три основні типи організації тіла – астенічний, атлетичний, пікнічний. Кожен із них учений поєднав з особливим типом характеру.

Астенічний (грец. *asthenik* – безсилий, кволий, млявий) тип. На вигляд астенік – худорлява людина з вузькими плечима, тонкими руками, слаборозвиненими м'язами. Такому типу будови тіла відповідає і тип темпераменту – шизотимічний (грец. *schizo* – розділяю, розсікаю), якому властиві такі риси характеру, як аристократичність, егоїстичність, невміння знаходити спільну мову з іншими людьми, схильність до відлюдкуватості тощо.

Атлетичний (грец. *athletes* – борець) тип. У такої людини добре розвинута грудна клітка і мускулатура, широкі плечі, вона має високий чи середній зріст. Цьому типу будови тіла відповідає такий тип темпераменту, як *іксотимічний* (рівний, однаковий), який характеризується стриманістю жестів і міміки, схильністю до незмінної, спокійної ситуації тощо.

Пікнічний (грец. *pyknon* – міцний, кремезний) тип. До нього належать люди середнього зросту, схильні до повноти, з короткою шиєю. Пікнічному типу відповідає *циклотимічний* тип темпераменту (грец.

kikloeides – колоподібний, круглий), якому властиві енергійність, комунікабельність, схильність до гумору тощо.

Незважаючи на те, що типологія Кречмера була побудована абстрактним, умоглядним шляхом, вона ґрунтувалася на низці життєво правдивих спостережень. Як виявилось згодом, кожному типу будови тіла людини характерна схильність до певних захворювань, які супроводжуються акцентуаціями відповідних рис характеру.

В. Шелдон у дослідженні компонентів характеру (у його термінології – темпераменту) застосував так званий антропометричний метод, візуально дослідивши фотографії 4 000 оголених студентів коледжу, знятих спереду, збоку і ззаду, що дало змогу вибрати крайні варіанти статури, максимально не схожі один на одного. Таких варіантів виявилось три, їх характеризують такі показники:

1. Округлі, м'які форми, дуже великий живіт, ожирілі плечі й стегна, кругла голова, слабкі руки й ноги, нерозвинуті кістки і м'язи.

2. Широкі плечі й грудна клітка, мускулисті руки й ноги, невелика кількість підшкірного жиру, масивна голова.

3. Витягнуте обличчя, високе чоло, тонкі довгі руки й ноги, вузькі грудна клітка і живіт, нерозвинені м'язи, відсутність підшкірного жирового шару з добре розвинутою нервовою системою.

На підставі цього Шелдон виділив три первинні компоненти статури – *ендоморфний* (грец. endon – всередині, morphe – форма), *мезоморфний* (грец. mesos – середній, проміжний), *ектоморфний* (грец. ektos – ззовні).

Новою в психології стала і його ідея кількісної оцінки кожного компонента в кожного конкретного індивіда. Для цього вчений здійснив процедуру оцінювання за семибальною шкалою (з передбачуваними рівними інтервалами між цифрами), де 1 позначала абсолютний мінімум виразності компонента, а 7 – абсолютний максимум. Це дало змогу статуру кожного конкретного індивіда виразити трьома цифрами. Така система оцінювання статури одержала назву *соматотипування* (грец. soma – тіло), а набір із трьох цифр, що характеризують ступінь виразності компонентів статури людини називається *соматотипом*.

З метою з'ясування компонентів темпераменту В. Шелдон простудіював літературу з психології особистості й виписав 650 ознак,

що характеризують особистість. Після цього він додатково проаналізував цей перелік ознак, комбінуючи і відкидаючи незначні, звів їх кількість до 50. Взявши їх за критерій, учений протягом року досліджував 33 особи, застосовуючи різні методики (бесіди, анкети, опитувальники, аналіз професійної діяльності й спостереження за поведінкою, взаєминами). Так він виявив групи рис, що відповідають «первинним компонентам темпераменту», яким пізніше дав назву:

- *вісцеротонія* (лат. *viscera* – нутрощі) – функціональна перевага органів травлення;
- *соматотонія* – функціональна й анатомічна перевага рухового апарату;
- *церебротонія* (лат. *cerebrum* – мозок) – перевага діяльності вищих нервових центрів.

На наступному етапі роботи Шелдон передбачав розширити перелік ознак кожної групи. З цією метою він протягом чотирьох років шукав і перевіряв на кореляційні властивості (співвідношення з ознаками інших груп) нові риси. У результаті перелік ознак кожної групи був доведений до 20, тобто кожен компонент темпераменту визначався вже за 20 ознаками. Оцінений у такий спосіб за всіма компонентами (60 ознаками) індивід одержував свій індекс темпераменту.

Дослідження, які розпочав російський психолог **Б.Г.Ананьєв** та продовжив **М.М.Обозов**, уточнили типологію Е. Кречмера і В. Шелдона. Передусім було з'ясовано, що типологія Е. Кречмера, хоч і побудована без певних наукових основ, містила багато раціональних спостережень. Зокрема, виявилось, що працездатність людини залежить від будови тіла. Пікніки, наприклад, легко переключаються з одного виду роботи на інший, швидко вступають у контакт, але вони скоріше втомлюються, у них різко падає інтерес до роботи. Отже, для ефективної діяльності їм доцільніше починати день із виконання найскладніших завдань. Оскільки вони наділені хорошою короткочасною пам'яттю, то результативно здійснюють оперативні завдання. Астенікам більше підходить робота, що вимагає тривалих роздумів, систематизації. Вони легко переходять від простих до складніших видів діяльності, досягаючи вершини

працездатності всередині або наприкінці робочого дня. Тому їм краще доручати роботу, пов'язану з документами, технікою, а не з управлінням.

У класифікації людських характерів **А.Личко, К.Леонгарда** виділяються типи людей, які мають так звану *акцентуацію характеру* – надмірну виразність окремих рис та їх поєднань, які є крайніми варіантами норми, межують із психопатіями.

Значний інтерес психології управління пов'язаний із різними психологічними типами так званих **неідеальних працівників**. Вони є в кожній організації, але, оскільки, їх сутнісні риси маскуються певним типом поведінки, виявити таких серед інших непросто. Найчастіше з-поміж них трапляються:

- **одержимі роботою**. Це люди, для яких справи – як наркотик, як щедра джерело насолод. Вони воліють проводити вечори над балансовими таблицями, а не в кріслі кінотеатру. Усе, що існує поза межами роботи їм нецікаве. Дехто з них навіть обідає на робочому місці. Якщо у фірмі або групі є такий, не варто доручати йому нову справу – він краще робить те, до чого звик;
- **панікери**. Вони панічно бояться самостійно приймати рішення. Необхідність зробити вибір паралізує їх. Панікери можуть бути досить освіченими, винахідливими, але керівна робота не для них. Безперечним їх достоїнством є далекоглядність;
- **пугачі**. Як повна протилежність панікерам, вони без найменших сумнівів беруться за найскладніші справи і, як правило, не справляються з ними. Навколишній світ бачать тільки в чорно-білих тонах. Поведінка пугачів здебільшого викликає сильне невдоволення тих, хто знаходиться поруч. У разі прийняття рішень пропозиція керівника матиме успіх, якщо пугач буде на боці його супротивників, а не союзників;
- **пацифісти**. Цей тип працівників об'єднує скептиків без твердих переконань, які дбають тільки про те, щоб їх не турбували й дали спокійно дочекатися пенсії. Вони рідко вступають у службові баталії, цураються ентузіастів. Як і одержимим роботою, їм не варто доручати нової діяльності;

- *пустельники*. Ці люди настільки захоплені роботою, що не знаходять часу на контакти з людьми. Така поведінка викликає подив, нерідко відштовхує. Пустельники, як правило, мають репутацію здібних диваків. До них недоцільно застосовувати традиційні критерії службової поведінки. Зайнявши управлінську посаду, вимагають повної лояльності та беззаперечного підпорядкування;
- *дилетанти*. Вони щедро наділені чарівністю, але не здатні вникати в деталі дорученої роботи. Нейтралізувати їх шкідливий вплив на оточення можна, доручивши відповідальність за прийом важливих гостей. У цьому вони знаходять щире покликання;
- *невдахи*. Як правило, вони нічого не вирішують, багато обіцяють, у розмові надають перевагу монологу, концентруються на проблемах і перешкодах, недоліках інших, ігнорують чужий досвід, бояться помилок, агресивні. Серед них багато ледарів і заздрісників.

Здібності. У самореалізації особистості важливу роль відіграють і її здібності, що необхідно враховувати в процесі формування колективу організації, розстановки людей, в управлінській діяльності загалом.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Формування здібностей відбувається на основі *задатків* – вроджених анатомо-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень певного виду діяльності можуть бути різні здібності, тоді як одна й та сама здібність є умовою успішності в різних видах діяльності. Здібності за основними видами діяльності бувають загальними й спеціальними. До *загальних* належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, пам'ять, творча уява, розважливість та ін.). До *спеціальних* – психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції), математичні (схильність до аналізу й синтезу) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних,

творчих, професійних успіхів, швидше й краще за інших засвоюють знання та вміння.

Поняття «здібності» є багатоаспектним і багатоплановим. Воно охоплює:

- особливості людської душі, тобто сукупність психічних процесів і станів;
- високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань і навичок, який забезпечує успіх особистості в різних видах діяльності;
- риси індивіда, які є суб'єктивними передумовами успішної діяльності.

Для психології актуальним є те, наскільки здібності зумовлені спадковістю і впливом соціального середовища. Щодо цього досить влучним є твердження, що спадковість визначає можливості людини, а середовище – те, наскільки до них вдається наблизитися. Здібності формуються в процесі діяльності, розвиваються на основі генетично зумовлених задатків. Самі природні задатки як потенційні можливості людини ще не є запорукою її успішної діяльності в майбутньому. Їх потрібно розвивати, що можливо в соціумі, складовою частиною якого є практика життєдіяльності.

Здібності можуть існувати лише за умови постійного розвитку. Та здібність, яка не розвивається, яку людина перестає застосовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки в результаті постійних вправ вона підтримує і розвиває в собі відповідні здібності. А загалом успішність діяльності людини залежить від ефективного застосування сукупності здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає. У цьому контексті психологи вважають актуальними такі закономірності:

- ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;
- здібність, якої немає в людини, може бути компенсована іншими, високорозвиненими;
- успіхи особистості в навчанні, праці, житті загалом залежать не тільки від її здібностей, а й від уявлення оточуючих про них;

- продуктивність є важливим чинником розвитку здібностей людини. На неї впливають не тільки задатки, а й розвиток відповідної системи операцій, умінь і способів дії в конкретній галузі. Рівень розвитку операцій, умінь, у свою чергу, залежить від соціокультурного, етнопсихологічного середовища, зокрема від традицій управлінської культури, парадигм навчання та підготовки кадрів управління.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД). Про вираженість ЗЗУД свідчать уміння керівника виконувати нестандартні завдання та проблеми, здатність мислити масштабно, а також наслідки вияву цих здібностей. Наприклад, керівника характеризують за ступенем різноманітності застосовуваних ним прийомів і методів управління: чим вищий цей ступінь, тим сильніший керівник. Від управлінських здібностей керівника прямо залежить ефективність роботи з добору і розстановки кадрів: сильний керівник схильний підбирати сильних підлеглих, а слабкий – слабких. А тому шкода від слабого керівника подвійна: безпосередня (пряма) зумовлена низькою ефективністю його управлінської діяльності, побічна (непряма) пов'язана з негативною самоорганізацією. До інших наслідків ЗЗУД належать уміння правильно оцінювати діяльність підлеглих, перерозподіляти функції управління між керівниками нижчих рангів.

Спрямованість. Головною визначальною підструктурою особистості є соціально обумовлені риси, що формують її спрямованість. Це насамперед потреби й мотиви особистості, її ціннісні орієнтації, ідеали, інтереси, цілі. Не випадково говорять, що спрямованість – стрижень особистості.

Потреба – динамічне утворення, що організує і спрямовує пізнавальні процеси, уяву та поведінку. Вона спонукає людину діяти певним чином і у визначеному напрямку. Задовольняючи свої потреби, особистість проявляє активність. Це є могутнім поштовхом для її розвитку. За своїм походженням потреби можуть бути природними (у їжі, сні, самозбереженні, самовідтворенні) та культурними. Серед культурних розрізняють матеріальні й духовні.

Потреба бути особистістю, бути шановним і улюбленим, потреба в гармонії, красі, читанні, музиці, спілкуванні, дружбі – є вищими потребами. У житті кожної людини потреби постійно змінюються. При цьому, зникають одні, а з'являються інші. Формування потреб сфери особистості – складний процес.

Уміння усвідомлено регулювати черговість задоволення потреб – найважливіша ознака спрямованості особистості, свідчення її зрілості.

Усвідомлення потреби виражається в мотивах, що визначають напрямки активності особистості. Мотиви – це спонукання до діяльності. Більшість спонукань усвідомлені особистістю і виступають як мотиви її поведінки. Неусвідомлені спонукання називаються потягами. У різноманітності спонукань кожного індивіда є ведучі мотиви, що визначають його життєвий шлях і характеризують її морально. Вивчення мотивів поведінки людини необхідне для розуміння сутності її особистості. Уміння бачити за кожним вчинком відповідний мотив – найважливіша професійно значуща риса педагога, батьків, вихователя, керівника. Не розібравшись у психологічній структурі особистості, не виявивши особливості сфери його потреб, мотивів, неможливо оптимально планувати процес навчання і виховання, а також здійснювати підбір і впорядкування кадрів.

Одним із мотивів, що стимулює активність особистості, є інтерес. Інтерес – це вибране ставлення особистості до об'єкта у зв'язку з його життєвим значенням й емоційною привабливістю. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Інтерес, що поглибився і затвердився, може стати потребою. Він також може проявитися стихійно внаслідок емоційної привабливості об'єкта. Інтереси мають величезне значення в житті та діяльності людини.

За рівнем діяльності розрізняють пасивні й активні інтереси. Пасивні інтереси – споглядальні, при яких людина обмежується сприйняттям об'єкта, що її зацікавив (слухання музики, відвідування виставок, музеїв і т. д.). Активні інтереси мають місце, коли людина не обмежується спогляданням, а активно діє, опановуючи об'єкти інтересу. Активний інтерес спонукає до розвитку особистості, формування знань і навичок, здібностей і характеру. Інтереси розрізняються і за обсягом.

Можуть бути люди з високими і глибокими, а також із широкими, але поверхневими інтересами. Є й такі, які цікавляться всім, але не заглиблюються в щось конкретне.

Нарешті, за словами Каленисенко Р.А., Харіної О.Є. та Доценко К.М., є люди з глибокими, але дуже вузькими інтересами. У цьому випадку говорять, що вони розвинуті односторонньо. Ідеальним варіантом є такий, коли на фоні широких інтересів у особистості є центральний основний, який визначає сенс життя і основний напрямок у діяльності [1].

2.4. Інтелект та креативність керівника

В епоху ринкових відносин, крім приватної власності на засоби виробництва, житло, землю, існує й інтелектуальна власність особистості. Знання та навички, набуті в процесі навчання й практики, володіння технологіями, методами й методиками раціональної організації діяльності стають своєрідним товаром і входять у сферу послуг, які може сьогодні запропонувати ринок.

Існує багато визначень інтелекту, але до кінця ХХ ст. Найбільш вживане таке: *інтелект* (від латин. – розуміння, збагнення) – це відносно стійка структура розумових здібностей, що являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні риси, як допитливість, винахідливість, кмітливість. Це здібність особистості до аналізу, синтезу, порівняння, зіставлення, класифікації; вміння творчо застосовувати отримані знання, ефективно включатися в соціокультурне життя, успішно пристосовуючись до навколишнього середовища і життєвих обставин.

У структурі інтелекту виділяють такі фактори як словниковий запас, розуміння слів, швидкість мовлення, легкість оперування інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення.

Показником інтелекту є коефіцієнт інтелекту – рівень розумового розвитку людини. Це здібність вільно оперувати набутими знаннями й уміннями, що забезпечує засвоєння нових. Це стан пізнавальних і творчих можливостей особистості. За рівнем розумового розвитку

(PPP) особистості, чи коефіцієнтом інтелекту (K_i), можна судити, наскільки він є достатнім для засвоєння навчальних програм і виконання завдань, передбачених конкретною навчальною чи професійною діяльністю. PPP і K_i визначають за тестами. Проекти і програми професійного добору і менеджменту, здійснені в Європі, Америці, Японії в галузі освіти, показали високу економічну ефективність застосування тестів. Вони дають можливість визначити рівень володіння особистістю цінностями і знаннями, що існують у певній культурі.

Що стосується природи інтелекту, то погляди сучасних психологів можна співвіднести з трьома основними позиціями щодо того, який відсоток у кількісних показниках можна зарахувати до генетичних відмінностей між людьми, а який – до впливу середовища, навчання і виховання (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Співвідношення впливів спадковості й середовища на інтелект

№ позиції	Вплив спадковості	Вплив середовища
1	80%	20%
2	50%	50%
3	20%	80%

Як бачимо, у будь-якому випадку визнається можливість удосконалення, корекції інтелекту за рахунок факторів середовища.

Не випадково в ряді досліджень встановлений значний зв'язок кількісних показників інтелекту з доходом родини, рівнем освіти, професією батьків, типом школи, якістю виховання і навчання в дошкільних закладах. Виявлені також відмінності в інтелекті, обумовлені місцем проживання. У міських дітей більш розвинутий вербальний компонент інтелекту, у сільських – практичний, прикладний. Зафіксоване також зростання інтелекту в популяції під впливом підвищення рівня та якості освіти й соціального прогресу. Так, із 1930 по 1980 рр. приріст інтелекту американців становить 7 %.

Проведені дослідження і спостереження показали, що найбільш сприятливий вік для формування інтелекту – дошкільний і молодший шкільний. У підлітковому віці цей процес піддається корекції, а до 16–27 років досягається стабільність у показниках інтелекту. Тому цей вік вважається найбільш сприятливим для одержання фахової освіти, відкриттів, просування в кар'єрі.

Припущення про те, що з віком інтелект знижується, серйозних підтверджень не має. За даними вченого **А.Анастасі** (США), вікове зниження інтелекту починається після 40 років, але воно незначне і пов'язане більше з відмінностями між поколіннями і рівнями освіти.

На сьогодні, цікавими є питання, як розподіляються рівні інтелекту в суспільстві; який відсоток і якого рівня інтелекту в ньому переважає чи повинен переважати, щоб суспільство було в змозі виживати та, в повному розумінні слова, життєдіяльним.

Д.Векслер (США), дослідивши 1700 осіб у віці від 16 до 64 років, одержав такий розподіл інтелекту в цій вибірці (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл інтелекту за Д.Векслером

Величина IQ у балах	Характеристика інтелекту	% у вибірці
130 і вище	Дуже високий інтелект	2,2
120-130	Високий інтелект	6,7
110-119	Відмінна норма	16,1
90-109	Норма	50
80-89	Знижена норма	16,1
70-79	Граничний клас між зниженою нормою й ослабленим інтелектом	6,7
69 і нище	Низький (ослаблений інтелект)	2,2

Як бачимо, ця таблиця свідчить про те, що розподіл коефіцієнтів інтелекту у вибірці близький до нормального і може бути проілюстрований кривою нормального розподілу Гаусса (рис.2.1) :

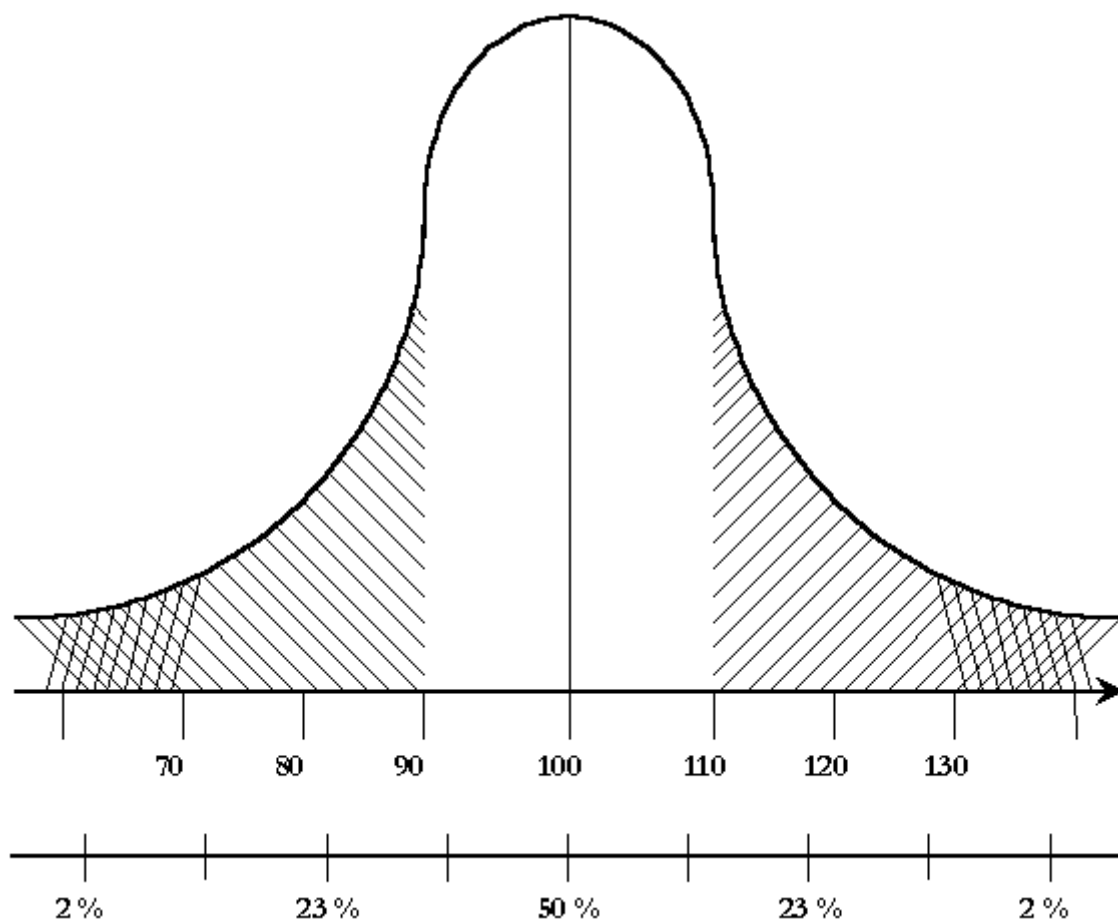


Рис.2.1. Крива нормального розподілу інтелекту

Дані, одержані в результаті тестування абітурієнтів і слухачів підготовчого факультету Інституту сходознавства і міжнародних відносин «Харківський колегіум» за останні 4 роки, дають можливість говорити про те, що розподіл коефіцієнтів інтелекту в цій вибірці (досліджено близько 300 чоловік) теж близький до нормального. Високий інтелект виявлений у 9 %, той, що межує з нормою і ослаблений, – у 4 %.

Можливість перенесення цієї закономірності на всю популяцію чи суспільство наразі обговорюється і досліджується.

Д. Векслером також була висловлена думка, що лише те суспільство життєздатне, у якому не менше 67–72 % населення мають нормальний і високий рівень інтелекту.

Підсумовуючи все вищевизначене, можна зробити висновок, що діагностика інтелекту має сенс у будь-якому випадку. На ранніх етапах формування особистості вона може підказати шлях корекції і удосконалення розумових здібностей. У юнацькому й зрілому віці вона допомагає визначити й побачити можливості особистості в оволодінні

професією й успішному просуванні в ній за допомогою творчого застосування набутих і знань навичок.

Креативність. Як уже зазначалося, визначення творчого потенціалу й творчих здібностей працівника, студента чи учня – одне з актуальних завдань сьогодення. Воно, звичайно, складне, у ході його виконання необхідно застосовувати не тільки результати спеціального психологічного дослідження, а й інформацію, отриману шляхом анкетування й опитування колег, товаришів по службі, однокурсників, викладачів. Сучасна наука, однак, змінила свою первісну думку про те, що тільки IQ чи РРР є головними і чи не єдиними критеріями визначення можливостей особистості. Сьогодні всі дослідження рівня інтелекту, звичайно, доповнюються дослідженням рівня креативності, яка проявляється не тільки в мисленні, але й у спілкуванні, а також у будь-яких видах діяльності. Справа в тому, що останні дослідження показали, що творчі здібності людини далеко не завжди пов'язані лише зі здібністю до навчання і, отже, не завжди тести на інтелект є його показником.

Можна сказати, що креативність (від латин. – створення) – це здібність до творчості, незвичайних і несподіваних рішень у нестандартних ситуаціях, сприйнятливість до нових ідей, подолання стереотипів, здатність дивуватися. Таке визначення креативності дав **П.Торренс** (США), який ввів його в психологію і показав, що рівень креативності корелює (пов'язаний) з досягненнями в організаторській діяльності (управлінні, менеджменті), а також у навчальній і професійній. Високих успіхів у професійній та управлінській діяльності досягають лише ті, у кого високий рівень Кі (РРР) доповнюється високими показниками креативності. Люди з нормальним і високим коефіцієнтом інтелекту, але які не мають належного рівня креативності, рідко досягають великого успіху навіть у разі повного володіння управлінськими й професійними технологіями. Однак, обов'язковою ознакою творчої обдарованості є рівень інтелекту не нижче верхньої межі середньої норми, тому що саме цей рівень забезпечує основу для творчої продуктивності.

Д.Гілфорд (США) виділив два типи мислення: конвергентне (логічне) і дивергентне (нелогічне). Конвергентне (здатність логічно розмірковувати й творчо застосовувати отримані знання) діагностують за

допомогою тестів інтелекту. У тестах на креативність немає варіантів правильних і неправильних, у них враховуються незвичайні та несподівані рішення.

Природа інтелекту пов'язана як із вродженими, так і соціальними факторами, що ж до креативності, поки що немає єдиної думки. Одні психологи вважають, що творчий потенціал людини – це щось дане природою, інші (а їх сьогодні більшість) стверджують, що він теж піддається формуванню й корекції. Уже наявний досвід шкіл і курсів із розвитку креативності в США, Японії і Європі, в Україні і Росії також, свідчить, що спеціально організоване навчання способів креативної поведінки, моделювання творчих дій у різних сферах діяльності (особливо в управлінні) забезпечує істотне зростання таких показників креативності як відкритість нового досвіду, допитливість, винахідливість, здібність до нестандартних рішень.

2.5. Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника

Для діяльності менеджера, на якого покладається функція управління та відповідальності за успішну роботу колективу організації, дуже важливе фізичне та психологічне здоров'я. Сучасні менеджери повинні швидко орієнтуватися щодо своїх шансів на ринку, але практично не приділяють уваги сім'ї та дітям. Вони повинні тримати під контролем будь-які ситуації, проте, майже кожен другий із них підлягає щоденному стресу. Вони претендують на ефективне керування своїми організаціями, хоча майже 90 % із них змушені доопрацьовувати роботу вдома.

Погоджуючись, що сучасний менеджер змушений працювати 12-14 год на добу і що час його коштує дуже дорого, один із авторитетних американських фахівців у цій галузі Л.Якокка застерігає керівників про виснаження та наслідки зневажання своїми сім'ями заради справи. Ю.Мельник розглядає здібність сучасного управлінця керувати своїм здоров'ям як показник менеджерської компетентності. На думку автора, керування здоров'ям – це прийняття рішення про ті чи інші способи здорової поведінки, яке залежить від вихідної інформації щодо його стану.

Відсутність або нестача компетентності у сфері управління своїм здоров'ям, за справедливим зауваженням М.Вудкока та Д.Френсіса, є одним із потенційних обмежень у діяльності менеджера. При цьому самоуправління психічним здоров'ям передбачає не тільки усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість у своїх можливостях на цьому шляху, знання себе. Останнє означає, що людина повинна вміти «розшифровувати» свій психічний стан і впливати на нього в разі потреби, знати свої найбільш сильні та слабкі характерологічні особливості, вміти адекватно оцінювати справжній рівень своїх фізичних та психічних можливостей.

Український психолог **Л.Орбан-Лембрик** з цього приводу вживає термін, про який згадував **І.Мечников** – «ортобіоз особистості керівника». Поняття «ортобіоз» тлумачать як правильний, розумний спосіб життя. Ортобіотика досліджує механізми протистояння стресам, способи захисту від несподіванок, службових неприємностей, навчає спокійно сприймати успіхи своїх колег тощо. Вона, на думку І. Мечникова, є системоутворювальною умовою довголітньої працездатності людини.

Управлінська діяльність пов'язана з постійним напруженням нервової системи, інтелекту людини, персональною відповідальністю, постійним виникненням позаштатних ситуацій, які загрожують здоров'ю ділових людей. Це висуває проблему ортобіозу особистості керівника на перший план. Великий обсяг аналітико-синтетичної діяльності мозку, хронічний дефіцит часу, високий рівень особистої мотивації, щоденно впливаючи на вищу нервову діяльність керівника, спричиняють стреси, втомлюваність, погіршення його здоров'я. Більшість захворювань ділових людей виникає через дефіцит рухової активності, нервові перевантаження, порушення роботи серцево-судинної системи, відчуття психологічної незахищеності.

Щоб уберегти себе від передчасних захворювань і старіння, перш за все необхідно розібратися, з яких компонентів складається здоров'я. Як правило, виділяють три види здоров'я:

- фізичне;
- психологічне;

➤ духовне.

Фізичне здоров'я – це сталий функціональний стан організму, який забезпечує успішну життєдіяльність людини (як окремих її тканин, органів і систем, так і всього організму в цілому). Важливо зазначити, що стійкий функціональний стан розглядається в межах вікової норми.

Дуже важливо сприймати себе здоровою людиною. Не випадково існує приказка: поки людина не задумується про своє здоров'я, вона здорова.

Фізичне здоров'я пов'язане з біологічним (функціональним) віком, тобто функціональною зрілістю організму. Критерії біологічного віку змінюються залежно від періоду розвитку і враховують:

- морфологічні критерії (скелетна та зубна зрілість, зрілість форм тіла, його пропорції, розвиток первинних та вторинних статевих ознак);
- функціональні критерії (зрілість центральної та вегетативної нервової систем і опорно-рухового апарату);
- біохімічні критерії (ферментативні, гормональні та цитохімічні показники).

Психічне здоров'я оцінюється за трьома основними критеріями:

- адаптації;
- соціалізації;
- індивідуалізації (індивідуації).

Під адаптацією розуміють здатність людини свідомо ставитись до функцій свого організму (наприклад, травлення, виділення та ін.), здатність регулювати свої психічні процеси (керувати своїми думками, почуттями, бажаннями). Межі змісту індивідуальної адаптації існують, але є і загальні для всіх людей закономірності. Критерієм успішної адаптації є здатність людини жити в сучасних геосоціальних умовах.

Існують такі прояви соціалізації:

- людина реагує на іншу людину як і на рівну собі («Інша людина така сама, як і я»);
- людина визнає існування норм у взаєминах між людьми («Між людьми існують норми взаємин і я керуюся ними»);
- людина визнає необхідну міру самотності та відносну залежність

від інших людей, тобто між параметрами «самотній» і «залежний» існує певна гармонія («Я – єдиний, але не самотній; я потребую оточення, я – серед подібних собі»).

Таким чином, критерієм успішної соціалізації є здатність людини жити в умовах сучасних соціальних норм, в системі «я – інші».

Індивідуалізацію (індивідуацію) розуміють як здатність:

- усвідомлювати власну неповторність та індивідуальність як цінність і не дозволяти руйнувати її іншим;
- порівнювати свою індивідуальність з проявами індивідуальності інших людей.

Таким чином, критерієм успішної індивідуалізації є здатність людини ставитися до самого себе та до оточуючих як до індивідуальностей.

До основних ознак та показників духовного здоров'я людини належать такі:

- сприймаючи життя як цінність, людина намагається створити нові ціннісні риси;
- гуманістичні способи впливу на себе і на оточуючих (заохочення, покарання, прощення);
- цілісність внутрішнього світу, яка задається системою правил та суджень, усвідомлено прийнятих людиною (так звана «життєва філософія»);
- переживання радощів від життя.

Духовне здоров'я проявляється єдністю людини з усім світом та виражається:

- у релігійних почуттях;
- почутті краси та світової гармонії;
- почутті захоплення та прихильності перед життям.

До характеристик здорових людей, підтверджених спостереженнями А.Маслоу, належать такі:

- 1) об'єктивне сприйняття реальності;
- 2) повне прийняття себе, інших і природи;
- 3) безпосередність, простота та природність поведінки;
- 4) захоплення та відданість якій-небудь справі (концентрація уваги

на проблемі, а не на собі);

5) незалежність та потреба в самотності;

6) автономія, незалежність від культури та оточення;

7) свіжість оцінювання та сприйняття;

8) вершинні або містичні переживання;

9) суспільний інтерес, відчуття причетності, єднання з іншими, доброзичливість;

10) довірливі міжособистісні відносини;

11) демократичний тип характеру;

12) розмежування засобів і цілей;

13) філософське почуття гумору;

14) креативність, творчий підхід до життя;

15) опір окультурюванню.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що духовно здорові люди ідеальні. Насправді, у них є недоліки і як і інші люди вони – не досконалі. Але, все ж таки, нагадують нам, що потенціал психологічного зростання людини, його можливості стати духовно здоровим значно вищі, ніж ті, яких досягло людство.

Всесвітня організація охорони здоров'я виділяє чотири групи узагальнених чинників, які впливають на стан здоров'я:

➤ спадковість (20%);

➤ екологічно сприятливе середовище (20%, з часом показник буде збільшуватися);

➤ медичне забезпечення (10%, з часом показник цього чинника буде зменшуватися);

➤ спосіб життя людини (50%).

Спосіб життя – це сукупність особливостей повсякденного життя людей, яка визначається:

1) індивідуальними психологічними особливостями;

2) потенціалом здоров'я, який має кожна людина;

3) життєвим досвідом;

4) сімейними та місцевими звичаями;

5) стандартами життя, характерними для певних соціального прошарку, регіону, держави.

Спосіб життя охоплює:

- трудову діяльність;
- побут;
- форми використання вільного часу;
- форми задоволення матеріальних та духовних потреб;
- норми поведінки людини в типових ситуаціях.

2.6. Стрес і ризик у діяльності керівника

З усіх органів людського організму, найбільш беззахисний – головний мозок, який забезпечує майже 25% усіх обмінних процесів. Функціонування нервової тканини залежить, насамперед, від рівня глюкози в крові, у разі значного зниження якого виникають зміни в нервовій діяльності, що спричиняють стресові ситуації.

Стрес (англ. regressus – напруження) – емоційний стан людини у результаті дії сильних подразників, який проявляється напруженими переживаннями.

Поняття «стрес» запозичене з термінології матеріалознавства, що означає тиск (напругу), яким діють на матеріал під час його випробовування. У медичну та психологічну літературу це слово ввели в середині 30-х рр. ХХ ст. Так, у фізіології воно з'явилося для позначення неспецифічної реакції організму на будь-який несприятливий вплив. Пізніше його почали тлумачити як стан людини, зумовлений реакцією на різноманітні екстремальні впливи (стресори) на фізіологічному, психологічному й поведінковому рівнях. Залежно від виду стресора (чинника, що викликає стан стресу) розрізняють фізіологічний і психологічний стреси. *Фізіологічний спричинений* надмірним фізичним навантаженням, високою і низькою температурами, больовими стимулами, утрудненим диханням тощо. *Психологічний стрес* є наслідком дії чинників, пов'язаних із загрозою, небезпекою, образою (емоційний); інформаційним перевантаженням (інформаційний) – коли людина не справляється із завданням, не встигає приймати рішення в необхідному темпі та в разі високого ступеня відповідальності за наслідки.

Симптомами психологічного стресу є безсоння, головні болі, погіршення апетиту, настрою, і, як результат – поганий зовнішній вигляд.

Канадський біолог і лікар Г.Сельє перший вжив поняття «стрес» для опису реакції організму на всі види біологічних подразників. Така реакція викликає як хвороби, так і стан збудження. Щодо цього він говорив: «Стрес це не те, що з вами трапилось, а те, як ви це сприймаєте». Вивчаючи вплив стресу на людський організм, учений дійшов висновку, що частково він необхідний для підтримки гарного самопочуття і що окремі його види корисні. Стрес пов'язаний із будь-якою діяльністю, і уникнути його може лише той, хто нічого не робить. Але життя без завзятості, прагнень, помилок нецікаве. Тому не потрібно цілком уникати стресів, оскільки, повна відсутність їх означає смерть.

Під час стресових ситуацій відбуваються процеси фізичної та розумово-психічної адаптації до зовнішніх та внутрішніх діянь. Відповідно і сам стрес можна розглядати як захисну реакцію від зовнішніх та внутрішніх подразників (стресорів). Разом з цим, стрес – це комплекс емоційних станів, викликаних у відповідь на різні екстремальні діяння.

За допомогою стресової реакції організм намагається відновити порушену під впливом стресорів рівновагу. Г.Сельє пояснив як стрес пов'язаний із поступовим вичерпанням резервів організму, який намагається пристосуватися до нових умов. При цьому, наприклад, відбувається активізація тієї частини вегетативної нервової системи, яка відповідає за активність, працездатність організму.

Г.Сельє назвав комплекс цих реакцій загальним адаптаційним синдромом і описав три його стадії. Перша – реакція тривоги, яка виражається в мобілізації всіх ресурсів організму у відповідь на діяння ззовні, що порушує рівновагу процесів життєдіяльності. Наступна – стадія опору, коли організму вдається впоратися зі шкідливими діяннями. У цей період може спостерігатися підвищена стресостійкість.

Якщо ж дію шкідливих чинників тривалий час не вдається усунути та перебороти, настає третя стадія – виснаження. Пристосувальні можливості організму знижуються. У цей період він гірше протистоїть

новим шкідливим взаємодіям, збільшується небезпека захворювань. Але третя стадія не обов'язкова.

Коли людина відчуває небезпеку, в організмі відбуваються такі реакції:

- надниркові залози починають виробляти гормон адреналін, який «готує» тіло до виходу з критичної ситуації;
- серце починає битись швидше, а дихання стає частішим;
- збільшується приплив крові до мозку, який потребує більше кисню для активної діяльності під час небезпеки;
- м'язи напружуються і готові діяти;
- призупиняється процес травлення, що дозволяє організму економити немало енергії.

До основних психофізіологічних ознак стресу належать такі:

- спітнілі долоні;
- часте серцебиття;
- сильне потовиділення;
- проблеми з диханням;
- рожеве чи надто бліде обличчя;
- розширені зіниці;
- високий артеріальний тиск;
- напружені м'язи;
- відчуття пригніченості.

Стрес – це природна неминуча особливість життя. Г.Сельє наголошував, що навіть уві сні людина може бути в стані легкого стресу. Важливо, на думку вченого, підтримувати оптимальний для себе рівень стресу, який сприятиме найбільш ефективним діям.

Як діє стрес на людину, позитивно чи негативно, залежить від дози, виду навантаження. Як зазначають німецькі фахівці **Ф.Готвальд** та **В.Ховальд**, чим триваліше та інтенсивніше діє подразник і чим різноманітніші та незвичніші навантаження, тим впливовішими будуть реакції на них.

Таким чином, чи буде стрес шкідливим для вашого здоров'я, визначається тривалістю, інтенсивністю, новизною стресової ситуації.

Види стресорів:

- фізіологічні (надмірний біль, шум, забруднене повітря, погане харчування, вплив екстремальних температур, вживання деяких лікарських препаратів та ін.);
- психологічні (інформаційне перевантаження, нереальні сподівання та бажання, критичні події в житті, змагання, загроза соціальному статусу, самооцінці, близькому оточенню та ін.).

На думку **Д.Фонтана**, стресори можна класифікувати на дві групи:

- стресори службової діяльності (загальні й специфічні);
- стресори позаслужбової діяльності.

Загальні стресори:

- незадовільна організація службової діяльності;
- недостатня кількість співробітників;
- режим робочого дня;
- робота керівника;
- статусні проблеми;
- заорганізованість, формалізм, метушня (непотрібні ритуали та процедури);
- невизначеність та непередбачений розвиток подій в організації.

Специфічні стресори:

- нечіткі рольові обов'язки;
- рольовий конфлікт;
- нереальні завищені домагання;
- особливості взаємодії з вищим керівництвом, ігнорування думки керівника;
- особливості взаємодії з колегами по горизонталі;
- особливості взаємодії з клієнтами та підлеглими;
- особливості управлінської праці.

Позаслужбові стресори:

- стрес, викликаний кимось із подружжя.
- стрес, викликаний дітьми.
- стрес, викликаний батьками чи іншими родичами.
- стрес, викликаний домашніми обставинами.

- стрес, викликаний тиском оточуючого середовища на родину керівника тощо.

Традиційний спосіб боротьби зі стресом – надмірне вживання алкоголю, кави, різних медичних препаратів. Але треба мати на увазі, що вони мають побічний ефект та руйнівну дію на здоров'я. До головних недоліків вживання алкоголю як антистресового засобу можна зарахувати такі:

- затримка процесу природної саморегуляції емоційних реакцій;
- формування залежності;
- зниження інтелектуальних можливостей;
- створення додаткових проблем (наприклад, втрата соціального контролю).

Навіть якщо алкоголь і вживається в умовах стресу, слід дотримуватись поміркованості – не більше трьох доз на день для чоловіків та двох доз – для жінок (доза – склянка сухого вина або чарка горілки чи коньяку, або 250 – 300 г пива).

На думку білоруського психолога **О.А.Урбановича**, найкращим засобом позбавлення від стресу (який, до речі, як правило, ігнорують) є свідомість людини. Важливо лише навчитися вміло та своєчасно нею керувати. Можливості щодо управління своєю свідомістю – управління стресом.

Г. Сельє найефективнішим засобом боротьби зі стресами вважав захопленість роботою. Водночас він пропонував прийоми, що зводять вразливість людини до мінімуму:

- визнайте, що досконалість неможлива, але пам'ятайте, що в кожному виді досягнень є своя вершина, прагніть до неї і задовольняйтесь цим;
- цінуйте радість справжньої простоти життєвого укладу;
- у будь-якій життєвій ситуації спочатку подумайте, чи варто боротися;
- постійно зосереджуйте увагу на приємному і на діях, що можуть поліпшити ваше становище і стан;
- намагайтеся забувати про огидне, безнадійне і важке, оскільки довільне відволікання – найкращий спосіб послабити стрес;

- ніщо так не впливає негативно на людину сильніше, як невдача;
- ніщо не підбадьорює сильніше, ніж успіх;
- навіть після нищівної поразки боротися з гнітючою думкою про невдачу найкраще за допомогою спогадів про колишні успіхи;
- навмисне пригадування – дієвий засіб відновлення віри в себе, необхідної для майбутніх перемог;
- не відкладайте неприємну справу, якщо вона необхідна для досягнення мети;
- знаючи, що в суспільстві завжди будуть вожді й ті, кого ведуть, врахуйте: вожді потрібні лише доти, доки послідовникам необхідна їх допомога;
- не забувайте, що немає готового рецепту успіху для всіх: люди різні і їх проблеми теж.

Під управлінням стресом зазвичай розуміють сукупність стратегій, методів та прийомів, які дозволяють людині попередити негативний вплив стресорів або звести їх дію до мінімуму. Існують декілька способів управління стресом:

- до появи стресу основні зусилля необхідно зосередити на проблемах профілактики стресу;
- після появи стресу основну увагу приділити заходам активної протидії стресу;
- якщо виникне гостра стресова ситуація, здійснюються заходи першочергової самопомоги.

1. Профілактика стресів передбачає:

1) Мудре ставлення до власного життя, його активне конструювання, яке потребує:

- постійно ставити перед собою реальні життєві цілі та досягати їх;
- уміти відрізнити головне від другорядного;
- знати міру впливу на події, тобто бути реалістичним в оцінці як власних можливостей, так і наявних ситуацій;
- уміти підходити до проблеми з різних сторін;
- готувати себе до будь-яких несподіваних подій завчасно;
- сприймати дійсність такою, яка вона є насправді, а не в нашій уяві;
- намагатися зрозуміти оточуючих;

- уміти набувати позитивного досвіду, брати уроки з усього, що відбувається навколо;
- повноцінно жити.

2) Прогнозування стресогенних чинників індивідуального життя та завчасна підготовка до стресів, тобто формування стресостійкості, яка ґрунтується:

- на застосуванні різних тестових методик, самоспостереженні для пізнання себе та раннє виявлення майбутнього стресу;
- ознайомленні з досвідом інших, спеціальною літературою щодо стресу;
- динамічному формуванні адекватного способу життя (якщо потрібні зміни, вони вносяться й дотримуються);
- фізичних вправах;
- наявності ефективного середовища природної підтримки (родина, соціальне оточення, друзі);
- формуванні вольових рис (цілеспрямованості, ініціативи, наполегливості, витримки, рішучості, витривалості).

Лікарі вважають одним із методів профілактики стресу раціональне харчування. Вони рекомендують вживати якомога більше овочів, які містять багато вуглеводів і вітамінів, не зловживати кавою, алкоголем, що є сильним детонатором стресу.

Уміння насолоджуватися життям, знаходити в буденному радість – яскравий показник здоров'я людини. Саме тому лікарі радять профілактику здоров'я радістю. У психологічному плані життєрадісність зумовлюють різноманітність вражень, музика, спілкування з природою, любов, подяка, повага, довіра, замилювання, дружнє ставлення, доброзичливість.

Для підтримки працездатності й життєвого тону керівникові варто протягом кожного шестигодинного циклу (крім часу, відведеного на сон) одну годину присвячувати *рекреації* (латин. *recreatio* – відновлення) – перерві на відпочинок (протягом робочого дня робити від 4 до 6 гімнастичних пауз, проходити за день не менше 7 км); *релаксації* (латин. *relaxatio* – зменшення, ослаблення) – психічному розслабленню і зміні емоцій; *катарсису* (грец. *kotharsis* – очищення) – моральному очищенню.

Не менш важливо дотримуватися основ гігієни, що сприяє нормальному функціонуванню людського організму. У структурі ортобіозу керівника це стосується гігієни праці, гігієни спілкування та особистої гігієни.

Гігієна праці. Оскільки праця завжди пов'язана з напруженням сил людини, важливо не допускати перевтоми, яка є природною реакцією організму, спрямованою на запобігання руйнування його здоров'я. Тому потрібно дотримуватися норм і правил організації робочого місця, забезпечувати нормальне екологічне внутрішньовиробниче середовище.

Гігієна спілкування. Передбачає дотримання норм управлінського спілкування і правил ввічливості, терпимість до людських недоліків, уважне ставлення до думок співробітників, стримування власних емоцій тощо.

Особиста гігієна зорієнтована на постійний самоконтроль за станом своїх тіла і душі.

2. До заходів активної протидії стресу належать:

1) Аналіз індивідуальної картини стресу, а саме:

- складання переліку стресорів;
- ранжирування стресорів (від найбільш потужного до найбільш слабкого);
- планування реальних і конкретних дій щодо стресорів.

2) Мобілізація фізіологічних можливостей організму щодо протидії стресу за допомогою:

- збільшення прийому рідини (до восьми склянок за день до тієї кількості, яку ми вживаємо щоденно);
- харчування;
- дихання;
- фізичних вправ.

3) Мобілізація психофізичних можливостей щодо протидії стресу або психічна саморегуляція, до якої належать:

- релаксація;
- самонавіювання у формі аутогенного тренування, сенсорної репродукції;
- медитації.

3. У разі загостреної стресової ситуації не варто приймати відповідальні рішення. Необхідно вжити заходи першочергової самопомоги:

- Повільно порахувати до десяти.
- Вирівняти дихання.
- Вибачитися перед колегами і вийти з приміщення.
- Умитися, помити руки прохолодною водою.
- Повільно оглянути приміщення, зосередивши на чомусь увагу.
- Подивитися у вікно на небо.
- Повільно випити склянку води. Необхідно сконцентрувати свою увагу на відчуттях, коли вода буде текти по горлі.
- Розправитися, поставити ноги на ширину плечей, видихуючи повітря, нахилитися, послаблюючи шию, плечі так, щоб голова й руки були вільно опущені вниз.

Ризик, який постійно супроводжує управлінську діяльність керівника, по-різному позначається на його морально-психологічній і фізіологічній рівновазі.

***Ризик** – ситуативна характеристика дії, що поєднує невизначеність її результату й можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.*

У психології цьому поняттю відповідають такі взаємозалежні значення:

- ризик як міра очікуваного неблагополуччя у випадку невдачі в діяльності, що визначається поєднанням імовірності невдачі й ступеня несприятливих наслідків;
- ризик як дія, що загрожує суб'єкту втратою, збитком і т. і.;
- ризик як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії: менш привабливим, однак надійнішим, і привабливішим, але менш надійним.

Неоднозначність, динамічність і складна ситуація на ринку роблять ризик неминучим явищем в управлінні. Відомо водночас і те, що найбільших успіхів досягає керівник, який може сміливо піти на обгрунтований, виправданий ризик, показниками якого є точний розрахунок, інтуїція, контроль над емоціями, шансові ситуації, здібності підприємця тощо.

Отже, управління є джерелом стресу, ризику, постійної загрози здоров'ю тих, хто до нього причетний. За таких умов спрацьовують захисні механізми людського організму (перевтома, небажання виконувати певний вид діяльності, стереотипне ставлення до певних проблем, підвищена обережність у спілкуванні тощо), які допомагають простіше реагувати на ділові конфлікти, службові негаразди, психологічні бар'єри та інші проблеми, що повсякденно виникають у діяльності керівника.

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте компоненти психічного здоров'я керівника.
2. Розкрийте характеристики здорових людей за А.Маслоу.
3. Розкрийте зміст профілактики стресів.
4. Розкрийте сутність типологізації характерів щодо когнітивного, афективного і практичного компонентів.
5. Дайте характеристику антропологічному методу дослідження темпераментів В.Шелдона.
6. Опишіть психологічні типи характерів неідеальних працівників.
7. Укажіть значення інтелекту й креативності для менеджера.

Питання для самоперевірки

1. Визначте сутність поняття «здоров'я керівника», його компоненти.
2. У чому полягає фізичне здоров'я керівника та які є критерії біологічного віку?
3. У чому проявляється та виражається духовне здоров'я керівника?
4. Від чого залежить здоров'я людини?
5. Визначте сутність поняття «стрес», розкрийте види стресу.
6. У чому полягає синдром стресу за Г.Сельє?
7. Назвіть психофізіологічні ознаки стресу.
8. Які чинники можуть викликати стрес?
9. Розкрийте різновиди стресів.
10. Які ви знаєте засоби боротьби зі стресами?
11. Розкрийте зміст заходів активної протидії стресам.
12. Розкрийте зміст заходів першочергової самодопомоги від стресів.
13. Які знання щодо темпераменту необхідно мати і враховувати керівнику організації?

14. У чому полягає сутність концепції Є.Кречмера щодо типізації характерів?

15. Які існують типи акцентування характеру за теоріями А.Личко і К.Леонгарда?

16. Яка роль здібностей, спрямованостей під час добору управлінських кадрів?

Список рекомендованих джерел

1. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємництво» / Р.А. Калениченко, О.Є. Харіна, К.М. Доценко; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. – 308 с.

2. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. – 167 с.

3. Психологія управління: навчальний посібник / Р.А. Калениченко, О.Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін.; за заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 256 с.

4. Загальна психологія: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної, І.О. Петухової. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 446 с.

5. Конфліктологія і психологія управління: Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів / уклад. Р.А. Калениченко. – К.: КНУБА, 2024. 28 с.

ТЕМА 3.

Психологія впливів в публічному управлінні: приховане управління, маніпулювання і захист від них

3.1 *Закономірності високоефективного психологічного впливу.*

3.2 *Принципи використання високоефективного психологічного впливу в публічному управлінні.*

3.3 *Види психологічних впливів (визначення і засоби впливу).*

Весь хід історичного розвитку людства рясніє прикладами широкого використання цілеспрямованого психологічного впливу на особу чи групу. Розвиваючись і вдосконалюючись, людство розширювало й ускладнювало сфери вживання цілеспрямованого психологічного впливу, а також арсенал засобів, способів, методів, прийомів і форм такого впливу для управління людською поведінкою і діяльністю. Звертаючись спочатку до простих емоційних реакцій, природних потреб людини, пізніше психологічний вплив охопив галузь відчуттів людини, апелював до етичних і естетичних почуттів, до відчуття власної гідності. Отже, до сфери впливу залучали вищі соціальні потреби. Змінювалися також засоби й прийоми психологічного впливу: їхній розвиток бере початок від примітивних заклинань, що супроводжуються різноманітними подразниками, які змінюють стан людини, і сягає до застосування останніх досягнень науки й техніки.

3.1. Закономірності високоефективного психологічного впливу

Спробуємо розібратися, як здійснювати ефективний акмеологічний вплив (психологічний вплив, який застосовується для вирішення завдань професійної діяльності) в рамках діяльності фахівця.

В цілях усестороннього вивчення акмеологічного впливу розглянемо три моделі: *«чорного ящика»*, *статичну і динамічну*. Вивчивши акмеологічний вплив на найпростішій моделі, а потім перейшовши до складнішої статичної моделі, можливе найпродуктивніше вивчення об'єкта, що розробляється в динаміці.

Спочатку розглянемо найпростішу модель – модель *«чорного ящика»* (рис. 3.1).



Рис 3.1. Модель «чорного ящика»

Вона є віддзеркаленням найпростішої технології цілеспрямованого психологічного впливу на суб'єкт (індивідуальний або груповий) в професійних цілях, полягає у тому, що суб'єкт спільної діяльності, використовуючи арсенал різних психологічних **засобів, способів, методів і прийомів**, спираючись на свій життєвий і професійний досвід, намагається впливати на поведінку і діяльність партнера по інтерсуб'єктній взаємодії. При цьому особистість цієї людини до уваги не береться, а розглядається як якийсь «чорний ящик». Впливаючи на нього за допомогою різних стимулів, можливе управління партнером по взаємодії. Для підвищення ефективності такого впливу використовується набір стимулів, які в більшості випадків приносять позитивний результат і дозволяють вирішувати різні професійні питання в рамках взаємодії з різними категоріями людей. **Хоча часто фахівець, який використовує стандартний набір для надання цілеспрямованого психологічного впливу в професійних цілях, несподівано для себе одержує негативний результат.**

Саме на основі цієї моделі Д. Карнеги розробив і упродив в практичну діяльність технології цілеспрямованого психологічного впливу на різні категорії людей в професійних і непрофесійних цілях. Основу системи Д. Карнеги складає набір правил, зібраних дослідником з практики використання психологічного впливу, які дозволяють відносно ефективно вирішувати як життєві, так і професійні задачі. Незважаючи на свою надзвичайну популярність, система Д. Карнеги нерідко дає збій. Головною причиною подібних збоїв є використання автором біхевіоризма (S–R) як основної наукової ідеології, де **структура особистості** абсолютно не враховується. Очевидно, що, надаючи вплив на складну багаторівневу систему, якою є людина, не враховуючи її структуру, а також психологічні

механізми, що лежать в її основі, важко розраховувати на належний ефект. Окрім цього, у ряді причин можна назвати відсутність чітко обкреслених рамок застосування методів, а також умов і чинників, що впливають на ефективність їх застосування.

У практичній діяльності цілком допустиме використання моделі «чорного ящика». Проте, в рамках професійної діяльності, де необхідний гарантований результат (наприклад, досягнення міжнародної угоди, позитивні виховні зміни, реалізація управлінського рішення і т.д.), потрібна досконаліша модель, що враховує всі аспекти, що впливають на ефективність цілеспрямованої психологічної дії.

Тому звернемося до **статичної моделі**. Під статичною моделлю АВ слід розуміти гранично відвернуту від реальної інтерсуб'єктної взаємодії абстрактну модель, що характеризує складові структурні елементи соціально-психологічного явища, що вивчається, а також технологічні аспекти реалізації акмеологічного впливу в конкретній ситуації на певний момент часу.

Під динамічною моделлю АВ мається на увазі весь складний, у край мінливий, залежний від багатьох змінних, технологічно організований процес інтерсуб'єктної взаємодії людей в рамках спільної діяльності.

Вивчення структури будь-якого соціально-психологічного явища припускає різнобічний розгляд всіх складових елементів цього явища в складній динаміці. При цьому, необхідне врахування буквально всіх умов і чинників, що роблять прямий або непрямий вплив на процеси, що становлять основу явища, що вивчається.

В цілях деякого спрощення процедури вивчення змісту і структури акмеологічного впливу розглянемо статичну модель, яка припускає розгляд акмеологічного впливу в статичному, призупиненому стані.

У статичній моделі акмеологічного впливу можна виділити наступні основні структурні компоненти:

- суб'єкт і об'єкт акмеологічного впливу;
- мотивація суб'єкта акмеологічного впливу;
- соціальна перцепція;
- вибір психологічних мішеней;
- акт акмеологічного впливу;

- зміни в мотиваційній структурі об'єкту АВ і як наслідок в його поведінці і діяльності;
- зворотний зв'язок;
- засоби, способи, методи, прийоми і форми акмеологічного впливу;
- умови акмеологічного впливу;
- ефект акмеологічного впливу.

Розглянемо кожний структурний компонент з вказаної системи структурних елементів акмеологічного впливу.

Суб'єктом акмеологічного впливу у нашому випадку, є ми, чи той, хто впливає.

Об'єктом акмеологічного впливу є суб'єкт (одиничний або груповий) взаємодії, який в рамках статичної моделі, яка розглядається нами, виконує роль тільки приймаючої цілеспрямовані дії саморегульованої системи, що не проявляє активності відносно суб'єкта.

Мотивація суб'єкта акмеологічного впливу є дуже важливим складовим елементом в структурі цілеспрямованого психологічного впливу на конкретного суб'єкта в професійних цілях, від якого реально залежить рішення принципового питання про залучення АВ в процес реальної інтерсуб'єктної взаємодії в рамках професійної діяльності, детермінує процес використання суб'єктом всього технологічного арсеналу психологічних можливостей для надання цілеспрямованого психологічного впливу на об'єкт АВ в професійних цілях. **Мотиви** – *опредмечені* в процесі віддзеркалення суб'єктом АВ навколишнього світу *актуальні потреби* (духовні або матеріальні), що становлять сумісно з різними мотиваційними чинниками систему реальних причин використання акмеологічного впливу для вирішення професійних задач. Діапазон реальних причин використання суб'єктом АВ в професійній діяльності надзвичайно широкий і охоплює спектр, починаючи від патріотичних і закінчуючи вузьковикористовуваними спонуканнями. Мотивацію суб'єкта акмеологічного впливу надзвичайно важливо враховувати в професійній діяльності, оскільки саме в цьому елементі структури АВ закладаються гуманістичні або антигуманні засади інтерсуб'єктної взаємодії.

Наступним елементом структури акмеологічного впливу є взаємна **соціальна перцепція** партнерів по інтерсуб'єктній взаємодії, початковим етапом якого є формування першого враження.

Перше враження – складний психологічний феномен, багатокомпонентний і багаторівневий, що включає в свій зміст плотський, логічний і емоційний компоненти. Х. Шнейдер, А. Хелтор і П. Елсворс виділяють 6 процесів, з яких, на їхню думку, складається сприйняття людини людиною (*person perception*):

1. Увага (*attention*): первинний етап. Увага до людини, на елементи поведінки якої ми зважаємо, включаючи зовнішній вигляд людини.

2. Миттєві оцінки (*snap judgements*): ми, здебільшого, миттєво оцінюємо людину на вигляд або за її поведінкою, і це не вимагає від нас значних зусиль. Майже одразу, сприймаючи людину, ми відчуваємо відповідне до неї ставлення: або атракцію (тяжіння, симпатію), або репульсію (відкидання, антипатію) чи даємо об'єкту соціальної перцепції інші стереотипні оцінки.

3. Атрибуція (*attribution*): визначення, виявлення системи особових якостей, якими володіє конкретна людина.

4. Система внутрішніх рис особи (*trate implication*): сукупність соціально-психологічних якостей, якими володіє досліджувана нами особа або які ми їй приписуємо. Наприклад, «ефект» накладає певний відбиток на наше сприйняття: дівчині приємної зовнішності ми часто приписуємо інтелектуальні якості, вихованість, а також інші позитивні якості.

5. Формування враження (*impression formation*): спираючись на систему рис особи, ми формуємо загальне враження про людину.

6. Прогноз майбутньої поведінки (*prediction of future behavior*): відповідно до всієї наявної інформації стосовно тієї чи іншої особи ми намагаємося передбачати її поведінку в майбутньому, що дуже важливо в практичній діяльності.

Експериментальні дослідження особливостей сприйняття інших людей свідчать, що суб'єкти соціальної перцепції опираються на систему еталонів, вироблених на основі особистого досвіду, соціальних установок, сформованих у конкретному соціумі, а, також, систему спрощених стереотипів, таких, як масивне підборіддя, високий лоб, пухкі

губи, наявність окулярів. Окрім цього, в соціальній перцепції виявляються у вигляді відомих науці й досить добре вивчених «ефектів» і такі закономірності: «ефект ореолу», «ефект акцентування» й «ефект послідовності». «Ефект ореолу» – завищення або заниження оцінок особи залежно від уже сформованого позитивного або негативного ставлення до неї. «Ефект акцентування» полягає в тому, що людина, сприймаючи іншу людину, здебільшого, акцентує свою увагу на окремих деталях її зовнішнього вигляду, а не сприймає її як цілісну систему. «Ефект послідовності» полягає в тому, що незнайома людина оцінюється, насамперед, за даними, одержаними спочатку, а знайома – за останніми отриманими даними.

На ефектно оціненому рівні сторони інтерсуб'єктної взаємодії піддаються емоційно забарвленій, позитивній або негативній по своїй модальності оцінці один одного.

На підставі одержаної інформації про партнера по інтерсуб'єктній взаємодії суб'єкт акмеологічного впливу вибирає психологічні **мішені в особовій структурі об'єкту АВ** уразивши які, він реально може змінити поведінку й діяльність об'єкту в професійно необхідному напрямі (вихованні, освіті, управлінні, психокорекції тощо). При цьому, *під мішенями психологічного впливу розуміють ті психологічні структури, на які спрямовується вплив з боку ініціатора впливу і які змінюються в напрямі, відповідному меті впливу*

Розвиваючи систему мішеней, запропоновану Т.С. Кабаченко, Е.Л. Доценко («Психологія маніпуляції») розробив таку класифікацію психологічних мішеней:

Збуджувачі активності: потреби, інтереси, схильності, ідеали.

Регулятори активності: смислові, цільові й операційні установки, групові норми, самооцінка, світогляд, переконання, вірування.

Когнітивні (інформаційні) структури: знання про світ, людей; відомості, які забезпечують інформацією людську активність.

Операційний склад діяльності: спосіб мислення, стиль поведінки, звички, уміння, навички, кваліфікація.

Психічні стани: фонові, функціональні, емоційний тощо.

Визнаючи правомірність і практичну значущість запропонованої класифікації психологічних мішеней цілеспрямованого психологічного впливу, відзначимо, що *основною психологічною мішенню акмеологічного впливу є, насамперед, мотиваційна сфера структури особи об'єкту впливу*, функціональне призначення якої – спонукання і напрям його поведінки й діяльності. Окрім цього, надзвичайно важливо, що усі вказані в класифікації підсистеми прямо або опосередковано взаємопов'язані з мотивацією, будучи її складовим елементом або функціонально реалізуючись через неї на рівні поведінки й діяльності людини. Про це, до речі, говорить і автор наведеної вище класифікації, указуючи, що «основною мішенню маніпулятивного впливу є, власне, особистісні (мотиваційні) структури. А основний деструктивний ефект полягає в розщеплюванні особистісних структур».

Саме мотивація об'єкту акмеологічного впливу є тією підсистемою в структурі особи, впливаючи на яку, суб'єкт АВ реально змінює його поведінку й діяльність, пишуть у своєму посібнику Калениченко Р.А., Доценко К.М., Харіна О.Є. [1] Ієрархічна будова мотиваційної сфери особи об'єкту АВ становить безперечний інтерес з погляду ефективності застосування цілеспрямованого психологічного впливу. Вибравши основні (домінуючі, смислоутворюючі) мотиви, що становлять вершину мотиваційної ієрархії об'єкту, суб'єкт АВ, вражаючи (за допомогою задоволення) ці мішені, оперативного досягає необхідного ефекту. Більш відстрочений ефект досягається при використанні суб'єктом АВ технологій, спрямованих на формування й розвиток нових мотивів, а також технологій, в основі яких лежить процес стимулювання другорядних мотивів, у доведенні їх до рівня домінуючих у мотиваційній ієрархії об'єкту АВ.

Наступним елементом у структурі, що розглядається нами, є акт акмеологічного впливу, який полягає в тому, що суб'єкт АВ, використовуючи ретельно підібраний психологічний арсенал засобів, способів, методів, прийомів і форм АВ, вражає вибрані в особовій структурі – насамперед у мотиваційній сфері об'єкту АВ – психологічні мішені, приводячи в дію психологічні механізми, які регулюють активність об'єкту АВ.

Акмеологічний вплив з боку суб'єкта АВ, досягаючи об'єкт АВ, викликає зміни в його психіці, здебільшого – у мотиваційній структурі об'єкту АВ, і, як наслідок, у його поведінці й діяльності.

За допомогою *системи зворотного зв'язку* суб'єкт акмеологічного впливу одержує інформацію про ефективність його впливу на об'єкт АВ і необхідність корекції цього впливу. У контексті психології під зворотним зв'язком у найзагальнішому значенні зазвичай розуміють «будь-який вид інформації, яка повернулася від джерела і корисної в регуляції поведінки».

Як **робочий інструментарій** суб'єкт АВ використовує весь психологічний арсенал, до якого належать: **засоби, способи, методи, прийоми й форми** акмеологічного впливу.

Засоби АВ можна розділити на дві групи: безпосередній АВ, у межах якого суб'єкт АВ використовує свої внутрішні, психологічні ресурси – *внутрішні засоби*, й опосередкований АВ, реалізуючи який, суб'єкт АВ використовує *зовнішні засоби*, тобто всі предмети (системи) навколишнього світу (включаючи людей), виступаючи як посередник у процесі надання цілеспрямованого психологічного впливу на об'єкт АВ з професійною метою.

Внутрішні засоби акмеологічного впливу можна розділити на засоби першої і другої сигнальних систем: невербальні й вербальні засоби акмеологічного впливу, а невербальні засоби акмеологічного впливу розділити так:

Акустичні – засоби АВ, які використовують акустичний канал як передаючу систему в суб'єкта АВ і приймаючі системи (відповідний канал доступу) в об'єкта АВ. Акустичні засоби, відповідно, складаються з паралінгвістичних (темп мови, тембр голосу, висота використовуваних звуків, гучність і т.д.) і екстралінгвістичних (пауза, зітхання, сміх, плач, кашель, хмикання і т.д.) засобів АВ.

Візуально-оптичні – засоби АВ, які використовують візуальний канал для передачі впливу від суб'єкта до об'єкта АВ. До візуально-оптичних засобів належать такі різновиди засобів АВ:

- оптико-кінетичні засоби, що складаються з міміки, жестів, пантоміміки;
- проксемічні, що опираються на просторово-тимчасові параметри

- взаємодії сторін у межах професіональної діяльності;
- візуальні засоби, що виявляються у використанні суб'єктом АВ властивостей людського погляду, які дозволяють надавати цілеспрямований психологічний вплив на особу або групу;
 - соматичні засоби, що полягають у використанні здібностей людського тіла з метою надання цілеспрямованого психологічного впливу. До соматичних засобів можна віднести конституцію людського тіла, наявність вираженої мускулатури (у чоловіків), яскраво нафарбовані губи, макіяж, декольте тощо (у жінок);
 - кольорові засоби, що полягають у використанні кольорової гамми з метою надання впливу на особу або групу в професійних цілях.

3. *Ольфакторні* – засоби АВ, що полягають у використанні нюхового каналу для надання цілеспрямованого психологічного впливу на об'єкт АВ. До цієї групи засобів можна віднести запахи парфумів, одеколонів, дезодорантів тощо.

4. *Смакові* – засоби акмеологічного впливу, за яких використовують смаковий канал у наданні цілеспрямованого психологічного впливу на особу або групу. До цієї групи засобів належать кулінарні страви, різні пригощання, напої, зокрема спиртні, бенкет тощо.

5. *Тактильно-кінетичні* – засоби АВ, які використовують тактильний канал як передаючу систему суб'єкта АВ і приймаючу систему (відповідний канал доступу) об'єкта АВ. Ця група засобів містить дотики, поплескування, обійми, поцілунки тощо.

До вербальних засобів акмеологічного впливу належать можливості другої сигнальної системи – людської мови. Мовні засоби АВ можна розділити на письмові й усні.

Узагальнення положень, що містяться в першоджерелах, дозволяє зробити висновки про те, що *ефективність цілеспрямованого психологічного впливу є прямопропорційною міжособовим відносинам між сторонами інтерсуб'єктної взаємодії: добрі міжособисті відносини підсилюють психологічний вплив, погані – послаблюють чи взагалі блокують його*, пишуть Калениченко Р.А., Харіна О.Є., Доценко К.М. у своєму посібнику [1].

Можна стверджувати, що **довіра** є найважливішою умовою високоефективного психологічного впливу в межах інтросуб'єктної взаємодії.

На думку багатьох авторів, зокрема А.Г. Ковальова, В.Н. Куликова, Б.Д. Паригіна, Б.Ф. Поршнева, Ю.А. Шерковіна, психологічний вплив сприймається об'єктом впливу не механічно, пасивно, а активно, вибірково. При цьому наголошується, що дана властивість реалізується психологічним захистом особи (Ф.В. Бассин, В.Н. Куликов, Б.Ф. Поршнев та ін.), який стоїть на шляху психологічного впливу.

Іншими словами, зворотною стороною цілеспрямованого психологічного впливу є **психологічний захист**, функціональне призначення якого – захист особи від небажаних психологічних впливів, регулювання цього процесу в широкому діапазоні: від ухвалення психологічного впливу з боку інших осіб у повному об'ємі до повного їх блокування.

І.В. Доценко визначає що **психологічний захист** – комплексна, багаторівнева, динамічна система, основна функція якої полягає в захисті психіки людини (особистісної структури) від негативних, руйнівних впливів з боку навколишнього світу, зокрема, з боку людей, що виявляється на міжособовому і внутрішньоособовому рівні.. Структура соціально-психологічного захисту особистості складається з таких підсистем: **«фільтр безпеки»**, **«фільтр інтересу»** та **«фільтр інтимності»**.

Фільтри, просіваючи всі дії ззовні, автоматично, майже миттєво, визначають рівень психологічної небезпеки, а також значущості для особи психологічних впливів, приймаючи або блокуючи ці впливи.

Саме роботою фільтрів пояснюється вибірковий характер психологічного захисту і його динамічність, що полягає в «коливанні його сили як у бік підвищення, так і у бік пониження», зазначає В.Н. Куликов.

Фільтри – підсистеми, основне призначення яких – захист ядра особистості, і, насамперед, мотиваційної структури від деструктивних або небажаних впливів.

Опора на «ядерну» модель особи дозволяє, на нашу думку, повністю відтворити цілісну картину акмеологічного впливу.

«**Фільтр безпеки**», який виконує функцію загального, зовнішнього психологічного захисту особи, виявляє у вигляді партнера по взаємодії, опираючись на стереотипні ознаки, все, що може становити загрозу його особистій безпеці, створювати дискомфортні умови його життєдіяльності.

«**Фільтр інтересу**» захищає нас від надлишку психологічних контактів з різними людьми, від пересичення людським спілкуванням, відділяючи значущу взаємодію від незначущої («цікаво-нецікаво»).

І нарешті, «**фільтр інтимності**» (його основна функція полягає у визначенні серед «безпечних» і «цікавих» для нас людей тих, перед якими ми повністю можемо розкритися, допустити до **зміни мотивації наших дій**) (рис. 3.2).



Рис.3.2. Система соціально-психологічного захисту особистості.

Отож, розвиток міжособистісних відносин за допомогою подолання фільтрів психологічного захисту, який супроводжується підвищенням рівня довіри між сторонами інтерсуб'єктної взаємодії, дозволяє досягти рівня мотиваційного ядра особи, створює умови для ефективного управління мотивацією людини і опосередковано – її поведінкою і діяльністю в професійних цілях – ось алгоритм акмеологічного впливу (тобто, ПВ в цілях проф. діяльності).

3.2. Принципи використання високоефективного психологічного впливу в публічному управлінні

Під *принципами* використання психологічного впливу в професійній діяльності нами розуміються основні правила психологічної технології впливу однієї людини на іншу або на групу осіб, для видозміни її (їх) поведінки і діяльності в професійних цілях.

1.1. Принцип цілеполягання.

1.2. Принцип попереднього вивчення об'єкту акмеологічного впливу.

1.3. Принцип опори на мотивацію об'єкту акмеологічного впливу.

1.4. Принцип адекватності.

1.5. Принцип комплексності.

1.6. Принцип зворотного зв'язку.

1.7. Принцип врахування умов психологічного впливу.

1.8. Екологічний принцип.

1.1. Принцип цілеполягання полягає в тому, що суб'єкт впливу ставить перед собою **мету**, що полягає у видозміні поведінки і діяльності об'єкту даного виду діяльності і за допомогою використання відповідної технології реалізує її. Для ефективною реалізації своєї функції в технології акмеологічного впливу цільова складова, яка виражається в чіткому уявленні суб'єктом ПВ кінцевої мети професійного впливу повинна супроводжувати всі його етапи.

1.2. Принцип попереднього вивчення об'єкту ПВ полягає у тому, що, перш ніж надавати вплив на об'єкт, його потрібно всебічно вивчити. Усестороннє вивчення об'єкту ПВ припускає отримання і аналіз всієї можливої інформації про об'єкт впливу, оскільки він відображає особливості його і, перш за все, мотивацію його поведінки і діяльності. Зокрема, отримання, аналіз і врахування суб'єктом впливу інформації про такі особливості об'єкту АВ, як соціальні, національні, професійні, статеві, вікові, фізичні і ін., важливі для суб'єкта АВ, оскільки дозволяють йому орієнтуватися в поведінковій активності об'єкту, співвідносити свою поведінку і діяльність з виявленими особливостями об'єкту акмеологічного впливу.

Попереднє вивчення об'єкту **ПВ** створює умови суб'єкту, стає основою, що дозволяє досягати гарантованого результату за допомогою реалізації відповідної конкретної ситуації професійної діяльності, психологічної технології.

1.3. Принцип опори на мотивацію об'єкту ПВ

Даний принцип ґрунтується на тому, що, впливаючи на іншу людину або групу осіб в цілях професійного управління їх поведінкою і діяльністю, суб'єкт АВ робить вплив на ті системи особової структури об'єкту АВ, які в професійно обумовлених цілях будуть видозмінені (трансформовані, зруйновані, сформовані). До таких систем відносять перш за все мотивацію суб'єкта акмеологічного впливу, основна функція якої полягає в спонуканні і напрямку діяльності об'єкту АВ, а також похідні від неї *особисті якості, цільові і операційні установки, групові норми, самооцінку, світогляд, переконання, когнітивні і емоційні елементи свідомості* і ін., які на рівні емпіричної практики трактуються як **особливості особистості**.

1.4. Принцип адекватності

Принцип полягає у використанні засобів, способів, методів, прийомів і форм **ПВ**, адекватних ситуації професійної діяльності, в якій дана дія реалізується.

1.5. Принцип комплексності

Виходячи з принципу комплексності, суб'єкт АВ, реалізуюючи акмеологічний вплив у будь-якій формі, використовує весь психологічний арсенал АВ.

1.6. Принцип зворотного зв'язку

Це обов'язковий зв'язок суб'єкта акмеологічного впливу з інформацією про стан об'єкта АВ, реальні зміни (або їх відсутності) в його поведінці, що є наслідком дії з боку суб'єкта АВ.

1.7. Принцип врахування умов АВ

Даний принцип полягає в обов'язковому врахуванні суб'єктом акмеологічного впливу сукупності чинників, які роблять найсильніший вплив на ефективність його використання в рамках професійної діяльності.

1.8. Екологічний принцип

Екологічний принцип полягає у тому, що, використовуючи весь психологічний арсенал ПВ, який по суті є психологічною зброєю, суб'єкт АВ повинен дотримуватися в своїй діяльності гуманістичних цілей, спиратися на загальнолюдські цінності і завжди пам'ятати про можливі негативні наслідки наданого АВ, керуючись формулою «не нашкодь».

Резюме: основні правила психологічної технології впливу однієї людини на іншу або на групу осіб, для видозміни її (їх) поведінки і діяльності в професійних цілях (тобто розглянуті нами принципи) підвищують ефективність професійної діяльності.

3.3. Види психологічних впливів, які можна використовувати в публічному управлінні (визначення і засоби впливу)

ВИДИ ВПЛИВУ	ВИЗНАЧЕННЯ	ЗАСОБИ ВПЛИВУ
1. ПЕРЕКОНАННЯ	<i>Свідома, аргументована дія на іншу людину або групу людей, з метою зміни їхнього судження, відношення, наміру чи рішення</i>	<ul style="list-style-type: none">- Ясні, чітко сформульовані аргументи, представлені співрозмовнику (СР) в прийнятному для нього темпі і зрозумілій термінології. (Метод розгорнутої аргументації);- Відкрите визнання як сильних так і слабких сторін рішення дає можливість зрозуміти СР, що ініціатор впливу бачить обмеження цього рішення. (Метод двосторонньої аргументації);- Отримання згоди на кожному кроці доказів. (Метод позитивних відповідей Сократа).
2. САМОПР ОСУВАННЯ	<i>Демонстрація своєї компетентності та кваліфікації з метою – щоб оцінили, помітили і, завдяки цьому, отримати</i>	<ul style="list-style-type: none">- Реальна демонстрація своїх можливостей;- Показ сертифікатів, дипломів, патентів, офіційних

САМОВИСУВАННЯ	<i>переваги при відборі кандидатів на посаду, стажування тощо.</i>	<p>відповідей, друкованих робіт і таке ін.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розкриття своїх особистих цілей; - Формування своїх запитів і умов.
3. НАВІЮВАННЯ (СУГЕСТІЯ)	<i>Свідомий неаргументований вплив на людину або групу людей з метою зміни їх стану, відношення, схильності до певних дій.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Володіння методом гіпнозу; - Особливі індивідуальні якості; - Особистий авторитет; - Використання умов і оточення, які посилюють сугестію (приглушене освітлення, ритмічні звуки, ритуальні дотики та інше); - Вибір партнерів, які найбільше піддаються впливу.
4. ЗАРАЖЕННЯ	<i>Передача свого стану або відношення іншій людині або групі, котрі якимось чином (немає пояснення яким) переймають цей стан або відношення. Передаватись стан може як мимоволі, так і довільно.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Висока динаміка і енергійність особистої поведінки; - Артистизм; - Інтеграційне залучення партнерів; - Поступове нарощування інтенсивності дій; - Індивідуалізований погляд в очі; - Дотики і тілесний контакт.
5. НАСЛІДОВАННЯ	<i>Здатність визвати бажання бути подібним до себе. Така здатність може як мимоволі проявлятися, так і довільно використовуватись.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Публічна визнаність (популярність); - Демонстрація високої майстерності; - Приклад, відважності, милосердя, служіння ідеї; - Новаторство; - Особистий «магнетизм» притягіння; - «Модна» поведінка і оформлення зовнішності; - Призов до наслідування

6.СХИЛЬНІСТЬ	<i>Формування і розвиток у співбесідника позитивного відношення до себе</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Прояви ініціатором особистої незвичайності і привабливості; - Демонстрація схильності, позитивного відношення, наслідування; - Сприятливі судження про СР; - Надання СР певних послуг
7.ПРОХАННЯ	<i>Звернення до СР з метою задоволення потреби чи бажання ініціатора впливу</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ясне і ввічливе формулювання; - Прояви поваги до відмови, якщо виконання прохання незручне або суперечить особистим цілям
8.ПРИМУС	<i>Вимога виконати розпорядження СР, яке підкріплене відкритими або прихованими погрозами. Суб'єктивно примус переживається ініціатором як особистий тиск, а СР – як тиск з боку ініціатора або ж обставин</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Оголошення жорстоко і немилосердно визначених термінів і способів виконання роботи без будь-яких пояснень і обґрунтувань; - Заборона і обмеження на обговорення; - Залякування можливими наслідками; - Загроза покаранням, у грубих формах – фізична розправа
9.ДЕСТРУКТИВНА КРИТИКА	<i>Висловлювання зневажливих чи образливих суджень про особистість або грубе агресивне засудження, осміювання справ і вчинків. Руйнівність такої критики в тому, що вона не дає змогу «зберегти обличчя», відволікає сили на боротьбу з негативними емоціями, віднімає віру в себе</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Приниження особистості партнера («Ти все одно не зрозумієш»); - Висміювання того, що людина не здатна змінити (зовнішність, соціальне і національне походження, швидкість реакцій, тембр голосу); - Додаткове приголомшення справедливою критикою, коли людина пригнічена невдачею
10.ІГНОРУВАННЯ	<i>Навмисна неувага, розсіяність до партнера, його висловлювань і дій. Сприймається як ознака зневажливості і неповаги, однак в деяких випадках ігнорування є тактичною</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Демонстративний пропуск слів партнера «повз вуха»; - Невербальна поведінка свідчить про неухважність; - Невиконання обіцянок або виконання з запізненням, без пояснень; - Раптова зміна теми розмови

	<i>формою відповіді на нетактовність партнера</i>	
11.МАНІПУ ЛЮВАННЯ	<i>Приховане від СР спонукання до переживань, певних станів, зміни відношень, рішень, дій, які необхідні для досягнення ініціатором своїх цілей. При цьому для маніпулятора важливо, щоб СР вважав ці думки, почуття, рішення і дії особистими, а не «наведеними» із-зовні та визнавав себе відповідальним за них</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Порушення особистого простору; - Різке прискорення або зменшення темпу бесіди; - Дратувати, дразнити («Тебе що, так легко засмутити, знервувати, обманути, підкорити»); - Заохочувати висказуваннями («Навряд чи це ти зможеш зробити, ця річ занадто коштовна, щоб ти зміг купити її»); - «Невинний» обман, введення в оману; - Замасковані під малозначимі і випадкові висловлення оговору й брехні, які можуть бути прийняті як непорозуміння; - Перебільшена демонстрація своєї слабкості, недосвідченості, некомпетентності (дурості), щоб розбудити прагнення у СР допомогти, розкрити цінну інформацію; - «Невинний» шантаж («дружні» натяки на помилки, нагадування «старих» гріхів або особистих таємниць)

Висновок: використання засобів та способів соціально-психологічного впливу в процесі спілкування дозволяє відносно ефективно вирішувати як життєві, так і професійні задачі.

Соціально-психологічні знання можна практично застосовувати у своїй роботі для покращення ефективності діяльності, а саме:

- використання засобів та способів соціально-психологічного впливу дозволяє ефективно вирішувати як життєві, так і професійні задачі;

- алгоритм психологічного (а також і акмеологічного) впливу – розвиток міжособистісних відносин за допомогою подолання фільтрів психологічного захисту, супроводжуваний підвищенням рівня довіри між сторонами інтерсуб'єктної взаємодії, дозволяє досягти рівня мотиваційного ядра особи, створює умови для ефективного управління мотивацією людини і опосередковано – її поведінкою і діяльністю в професійних цілях.

Завдання для самостійної роботи

1. Поясніть місце проблеми психологічного впливу у соціальній психології.
2. Наведіть приклади ситуацій найбільш ефективного використання акмеологічного впливу у професійній діяльності (коли одна із сторін має визначені переваги в позиційному плані й доступ до мотиваційного «ядра» особистості).
3. Дайте загальну характеристику процесу психологічного захисту об'єкта впливу.
4. Визначте особливості мотивації професійної діяльності у сучасних умовах.
5. Поясніть сутність динаміки високоефективного психологічного впливу.
6. Обґрунтуйте залежність ступеня взаємодії суб'єктів спільної діяльності від характеру сформованих між ними відносин.

Питання для самоперевірки

1. Чим відрізняються безпосередній і опосередкований акмеологічний вплив?
2. Визначте засоби, які використовуються для здійснення психологічного впливу у професійних цілях.
3. Визначте засоби пасивного психологічного захисту особистості.
4. Охарактеризуйте модель «чорного ящика» (Д.Карнегі).
5. Поясніть, як працює механізм формування мотивації.
6. У чому полягають особливості мотивації професійної діяльності у сучасних умовах?

Список рекомендованих джерел

1. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємництво» / Р.А. Калениченко, О.Є. Харіна, К.М. Доценко; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. – 308 с.

2. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. – 167 с.

3. Психологія управління: навчальний посібник / Р.А. Калениченко, О.Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін.; за заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 256 с.

4. Загальна психологія: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної, І.О. Петухової. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 446 с.

Конфліктологія і психологія управління: Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів / уклад. Р.А. Калениченко. – К.: КНУБА, 2024. 28 с.

Розділ 2.

ІМІДЖЕВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 4.

Поняття іміджу

4.1. *Імідж з погляду загальної психології.*

4.2. *Імідж з погляду іміджології та соціальної психології.*

4.3. *Імідж як складова сучасної цивілізації у структурі світу та в публічному управлінні.*

4.4. *Стратегія управління корпоративною інформацією в публічному управлінні на основі сучасних комунікативних технологій.*

Іміджологія – галузь сучасного людинознавства.

Іміджологія – це наука про технологію створення особистісної привабливості, галузь наукового знання, яка допомагає оволодіти механізмами ефективного впливу людини на інших людей [1].

Тобто **іміджологія** – це технологія впливів, наука про дослідження, розробку та технології впровадження у суспільну свідомість бажаного (позитивного і привабливого) іміджу людини, соціальної групи чи організації, суспільства (держави), ідеї, ідеології, релігії тощо. Отже центральним тут є імідж. Тому спробуємо розібратися, що таке імідж.

4.1. Імідж з погляду загальної психології

Термін «**імідж**» походить від латинського слова «*imago*», пов'язаного з латинським словом «*imitari*», що означає «імітувати», або від слова «*image*», яке у перекладі з англійської або французької мови означає «образ». Вперше поняття «імідж» з'явилося у 60-80 роках ХХ століття в галузі загальної та соціальної психології в дослідженнях зарубіжних вчених. Головна його ідея розглядалася переважно в

контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування та соціального пізнання.

Загальна психологія в широкому розумінні розглядає поняття «образ» як суб'єктивну картину світу або його частини, що охоплює самого суб'єкта, інших людей, просторове оточення й часову послідовність подій. З погляду соціальної психології, імідж є варіацією поняття «образ», який виникає в результаті соціального сприйняття. На відміну від загальної психології, соціальна психологія досліджує процес формування образів в умовах реальної соціальної групи.

Враховуємо, що образ – це результат психічного відображення того чи іншого об'єктивного явища. У процесі цього відображення можливі перетворення вихідної інформації, тому образ не обов'язково являє собою точну копію відображуваного. Процес створення образу може бути активним і цілеспрямованим, наприклад, у мистецтві. Усі ці характеристики можна застосувати й щодо іміджу.

Однак важливо зазначити, що слово «імідж» не є повністю синонімом слова «образ». Термін «імідж» відрізняється своєю специфікою і частково перетинається з поняттям «образ».

Імідж, окрім того, містить експресивний, виразний аспект образу. Іншими словами, імідж більше віддзеркалює спосіб, яким особа або об'єкт сприймається іншими, включаючи емоції, враження та асоціації, які він викликає. Імідж можна активно створювати та керувати ним, аби досягти позитивного враження, підвищення популярності чи підсилення впливу. Таким чином, імідж містить не лише сприйняття, а й уміле керування цим сприйняттям.

У психології та маркетингу імідж визначається як комплекс сприйняття, яке створюється навколишніми за допомогою обраної манери поведінки, вигляду, комунікації та інших аспектів, з метою досягнення певних цілей або створення певного враження.

У спеціальній літературі можна зустріти значну кількість визначень іміджу. Перерахуємо деякі, що найчастіше зустрічаються. Нерідко імідж визначають як цілеспрямовано створену форму відображення об'єкта, що стихійно виникла у свідомості людей. Об'єктом або носієм іміджу можуть бути людина, група людей, організація тощо. Коли йдеться про

корпоративний імідж, то його визначають як «образ, спеціально спроектований у інтересах фірми, заснований на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, достоїнствах, якостях і характеристиках, який цілеспрямовано впроваджується у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і служить відмінності фірми (товару, послуги) від аналогічних».

Імідж є інформативним, він повідомляє про деяку сукупність ознак, властивих самому об'єкту. Причому ці ознаки можуть існувати об'єктивно або ж довільно приписуватись об'єкту творцями іміджу.

Більшість авторів визнають, що імідж, оскільки він залежить від багатьох чинників, які можуть змінювати свої значення, не є чимось один раз заданим і незмінним. Він динамічний, його атрибути перетворюються, видозмінюються відповідно до змін у самому носії або в груповій свідомості.

Важливою особливістю іміджу є його активність. Він «здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і цілих груп населення. Як наслідок, люди віддають перевагу тим або іншим товарам, фірмам, банкам або політичним партіям» [3].

Нерідко імідж розглядають у загальному контексті з репутацією, зокрема, у розробках так званого репутаційного менеджменту, однак це не дає підстав для ототожнення іміджу і репутації.

Р.А Калениченко у навчальному посібнику «Психологія іміджу» зазначає, що дійсно, імідж та репутація – це два важливі поняття, які хоч і пов'язані, але мають свої відмінності [4]. Він підкреслює далі, що *імідж* – це сприйняття або уявлення про особу, продукт, компанію чи інший об'єкт, яке містить емоції, враження та асоціації. Це те, як об'єкт сприймається іншими. Імідж може бути позитивним, негативним або нейтральним і не завжди включає в себе конкретну оцінку, як репутація.

Калениченко Р. А. разом з Коханець А. С. та Сквирою О. П. у своїй праці «Особливості підтримки ділової репутації в мережі Інтернет» розвивають цю думку далі. Вони зазначають, що репутація, на відміну від іміджу, вказує на загальну думку або оцінку, яка склалася про об'єкт у суспільстві. Репутація передбачає, що існує загальна думка про якості, достоїнства чи недоліки об'єкта, і ця думка може бути «доброю» або

«поганою». Репутація містить елемент оцінки і є публічним уявленням про об'єкт [2].

Отже, відмінність між ними полягає в тому, що імідж – це сприйняття, яке може містити різні враження, тоді як репутація – це загальна думка, яка завжди включає в себе оцінку та може бути «доброю» чи «поганою».

Імідж і авторитет також наче дуже схожі, але є двома різними поняттями, і їх використання та роль в контексті соціального впливу відрізняються.

Авторитет визначається як безпосередня основа соціального впливу, де особа з авторитетом має здатність нав'язувати свою волю іншим людям. Наявність авторитету призводить до виконання іншими особами дій, які можуть суперечити їхнім власним інтересам, цілям, потребам і бажанням. У експериментах Стенлі Мілграма, американського соціального психолога, відомого своїм експериментом підпорядкування авторитету й дослідженням феномена «маленького світу», було продемонстровано, як авторитет може впливати на людей і спонукати їх до дій, що суперечать їхнім власним переконанням.

Імідж, з іншого боку, може також служити основою для довіри та полегшувати вплив, але він не є тимчасовим примусом, як авторитет. Імідж описує сприйняття особи або об'єкта іншими та містить їхні уявлення, емоції, враження й асоціації. Використання іміджу для соціального впливу може бути ефективним, але це зазвичай вимагає більше зусиль порівняно з простим використанням авторитету. Імідж може впливати на сприйняття та довіру, але він не має безпосередньої сили нав'язування волі, як авторитет.

4.2. Імідж з погляду іміджелогії та соціальної психології

Вивченням і практичним формуванням іміджу займається іміджелогія.

Але необхідно розрізнити іміджелогію й психологію іміджу.

Іміджелогія – це комплексна практична дисципліна, що використовує окремі результати низки наук, зокрема й соціальної психології, культурології тощо, метою якої є створення методологічного

й методичного оснащення для професійної діяльності зі створення й перетворення іміджу.

Професійна діяльність зі створення іміджу, що володіє заданими властивостями, а також перетворення наявного іміджу для досягнення поставлених цілей називається **іміджмейкінгом**.

Особа, що професійно займається створенням і перетворенням іміджу, називається **іміджмейкером**.

Іміджмейкер не обов'язково має бути соціальним психологом. Він може бути фахівцем у області менеджменту, реклами, публік релейшнз (далі – ПР).

Психологію іміджу можна визначити як розділ психологічної науки, наукову теорію, предметом якої є імідж як соціально-психологічний феномен, а також закономірності його виникнення й функціонування.

Впадають у очі й відмінності концептуального апарату академічної і практичної психології. Психолог-практик не використовує терміни «піддослідний» або «респондент», а говорить «замовник», «клієнт». У середовищі практиків нерідко буває певна зневага до «теорії» й увага до «міфів». Психологи-практики використовують інколи слівця, які вживають їхні клієнти. І це не дивно. Концептуальний апарат академічної науки сформувався для опису, пояснення й прогнозу деяких соціально-психологічних феноменів і для комунікації всередині наукового співтовариства – читання й обговорення доповідей на конференціях і письмових публікацій у спеціальних виданнях. Концептуальний апарат практичної соціальної психології призначений насамперед для розуміння проблем клієнта й замовника і для комунікації насамперед з ними ж, а лише потім між професіоналами.

Не менш показові й відмінності в методах, які використовують. Справа не тільки в тому, що психолог-практик вважає за краще вживати термін «бесіда» замість «інтерв'ю» і частіше використовує гру, ніж експеримент, і навіть не тому, що за одними і тими ж назвами методів можуть переховуватися різні сутності.

Більш значущою є відмінність у цільовому використанні результатів застосування тих чи інших методик, а отже – відмінність у

критеріях оцінки якості інструментарію. Критерії надійності, валідності, репрезентативності, які так шанують у експериментальних дослідженнях і масових обстеженнях, не відіграють у практичній соціальній психології головних ролей. Найважливішим тут є те, працює інструмент чи ні. Почувши від колеги, що методика добре «працює на фінансистах», інші психологи-практики швидше за все поважно покивають головами, оскільки вони «розуміють» у чому тут справа. І це не ритуал, точніше, не просто ритуал. Інтуїтивне розуміння інших, засноване на специфічному досвіді роботи в практичній соціальній психології, цінують більше суворих доказів відповідності методик встановленим стандартам якості.

Практична соціальна психологія є не предметно-орієнтованою, а проблемно-центрованою, тобто направленою на пошук розв'язань життєвих проблем. Зрозуміло, постановка проблем є основою будь-якої науки. Але якщо одним з вищих досягнень вченого вважати вміння побачити проблему там, де її ніхто не бачив до нього (ще й сформулювати так, що вона не піддається розв'язанню наявними методами!), то майстерність психолога-практика полягає в умінні подивитися на проблему, яку не можна розв'язати з такого боку, що вона стає вирішуваною існуючими засобами. Тому погляд психолога-практика повинен бути «фасеточним», тобто він має бути здатний бачити проблему одночасно під різними кутами.

Деякі автори кажуть про імідж і в множині. Наприклад, В.Г. Безбах і Р.А. Калениченко визначають імідж як «систему соціального програмування духовного життя й поведінки суб'єктів (індивідів і груп) загальноцивілізаційними і ментальними стереотипами й символами групової поведінки, яка є опосередкованою потужністю мотивації успіху, еталоном бажаного враження, мімістичними здібностями суб'єкта». Тим самим відзначено мінливість, гнучкість, ситуативність іміджу [5].

У деяких визначеннях відображено знакову, інформаційно-символічну природу іміджу. Так, В.Н. Маркін пише: «Імідж – це не маска, не прикрашання свого професійного вигляду. У реальному житті, звичайно, існує й це. Але даний аспект у технології іміджу, на мій погляд, не головне. Головне тут – можливість передати (через певні імідж-сигнали) інформацію про себе, про свої справжні (особистісні й

професійні) переконання, ідеали, плани, діяння». З урахуванням знакової природи іміджу його можна розглядати як адресоване аудиторії повідомлення про те, що клієнт володіє певними властивостями. Для того, щоб аудиторія могла сприйняти таке повідомлення, воно має бути написане на зрозумілій їй мові, а отже, потрібно використати знайомі їй символи (знаки) в їхніх звичайних значеннях [6].

А.П. Федоркіна і Р.Ф. Ромашкіна характеризують імідж як «соціально-психологічне явище, що відображає вплив на нього не тільки свідомого, але й несвідомого компонентів психіки різних соціальних груп, мотивації їхньої поведінки, а також формування образів, які потребують сьогодні народні маси». У цьому визначенні відчуваємо акцент на такому прагматичному результаті побудови іміджу, як передача інформації про суб'єкт у вигляді його іміджу адресату, яким виступає соціальна група. Цей аспект наявний і в багатьох інших визначеннях іміджу: «Імідж – це звернене зовні людини, його публічне «Я»»; «це те, чим і ким Я здаюся у своєму оточенні, яким бачать і сприймають мене «Вони». Це символічне переломлення мого «Я» у свідомості навколишніх» [4].

Часто в літературі трапляються твердження, що імідж – це стиль і форма поведінки людини, причому переважно зовнішній бік поведінки в суспільстві. Іноді іміджем називають набір значень і вражень, завдяки яким люди описують об'єкт, запам'ятовують його і починають ставитися до нього певним чином, іншими словами, завдяки яким об'єкт стає відомим. При цьому зазначають, здебільшого, що об'єктом іміджу частіше за все є людина, група людей або організація (компанія, політична партія) і значно рідше – неживі предмети (товари, продукти, послуги), стосовно яких частіше вживають поняття «образ».

У низці визначень підкреслено й обставину, що поняття «імідж» містить не тільки природні властивості особистості, але й спеціально вироблені, створені, сформовані. У інших визначеннях відзначено те, що імідж багато в чому зумовлюють об'єктивні характеристики об'єкта, тобто імідж людини зумовлюють його психологічний тип і особистість, їхня відповідність запитам часу і суспільства. І те, й інше правильне.

Багато фахівців з іміджу включає в це поняття не тільки зовнішність людини, яку визначають її анатомічні особливості та стиль одягу, а й майже всі характеристики, доступні сприйняттю. Так, Поллі Берд пише, що імідж – це «повна картинка Вас, яку ви представляєте іншим. Вона містить те, який вигляд ви маєте, як говорите, дієте; ваші вміння, вашу поставу, позу й мову тіла; ваші аксесуари, ваше оточення і компанію, яку ви підтримуєте». Лише окремі фахівці, переважно ті, що у своїй практичній діяльності спеціалізуються саме на поліпшенні зовнішності клієнта, вживають термін «імідж» у вузькому значенні, маючи на увазі тільки власне зовнішність (обличчя, зачіску, стиль одягу тощо). В.М. Шепель, хоч і не зводить імідж до зовнішності, проте виводить поняття іміджу з візуального образу, нагадуючи про те, що «імідж (image) у перекладі з англійської – образ. Це – візуальна привабливість особистості. Щасливий той, хто володіє від Бога привабливим іміджем. Але, зазвичай, багато кому люди симпатизують завдяки мистецтву їхньої самопрезентації» [6].

Слід спеціально звернути увагу на те, що в усіх наведених формулюваннях людей, котрі сприймають чийсь імідж, згадано в множині. І справді, ситуація, коли зусилля зі створення або поліпшення іміджу докладають заради того, щоб «завоювати» одну людину, нетипова, хоч і можлива. Але в загальному випадку як аудиторія іміджу виступає соціальна група.

Ще одна важлива характеристика іміджу, яку нерідко відзначають багато авторів, – це його функціональність. Іншими словами, імідж не є самоціллю. Коли ми займаємося створенням або поліпшенням свого іміджу, то неважливо, робимо ми це самостійно чи вдаємося за допомогою до фахівців. Ми передбачаємо, що хороший імідж нам потрібний для чогось, що за його допомогою ми зможемо досягнути певної мети, ефективніше розв'язати якісь завдання, зробити успішнішою ту чи іншу діяльність, якою ми займаємося.

Саме це і виправдовує зусилля, які ми доклали для створення або поліпшення іміджу. Оскільки в деяких випадках самостійних зусиль виявляється недостатньо, щоб досягнути бажаного результату, суб'єкту, бажаночому поліпшити свій імідж, доводиться звертатися до фахівців,

навіть якщо йдеться про індивідуальний імідж людини, який вона використовує в особистих контактах. У цьому випадку дана особа виступає як клієнт, тобто замовник і споживач відповідного продукту професійної діяльності. А оскільки створення й перетворення іміджу в таких випадках вимагає професійних зусиль і відповідних знань, що передбачає певні витрати (не обов'язково економічні, але завжди витрати часу, зусиль і, можливо, інших ресурсів), то імідж як продукт можна оцінювати в аспекті його вартості й ціни, характеризуючи його з погляду того, наскільки ціна (тобто витрачені на його виробництво ресурси) виправдовує той результат, який клієнт чекав отримати завдяки допомозі (йому).

У процесі формування іміджу зазвичай виділяють такі функціональні елементи, які дозволяють розрізняти того, хто займається формуванням іміджу, і того, чий імідж формують. Так, особу (людину, соціальну групу або організацію), що виступає як об'єкт іміджу й одночасно ініціатор і замовник робіт над іміджем, називають клієнтом. Тим самим відзначено його активну, суб'єктну роль у процесі побудови іміджу, яка виражається в тому, що дана особа: а) зацікавлена в роботі над іміджем; б) ініціює ці роботи і в) «оплачує» їх своїми ресурсами (грошима, часом або докладеними зусиллями), а також у будь-якому випадку, незалежно від міри активності участі в цих роботах іміджмейкера, сама активно бере участь у них, без чого здійснення цих робіт є неможливим. Водночас, називаючи цю особу клієнтом, фахівці в галузі іміджелогії неявно вказують і на його об'єктне положення в структурі іміджу, що розглядається як продукт діяльності іміджмейкера. Таким чином, поняття «клієнт іміджу» виражає подвійну природу іміджу, який є, з одного боку, образом деякої особи (виступаючої внаслідок ще і як об'єкт) для певної соціальної групи, виконаним з урахуванням соціального замовлення цієї групи, а, з іншого боку, образом, виконаним також і з урахуванням замовлення особи, за активної її участі, унаслідок чого ця особа виступає, з одного боку, як об'єкт, а з іншою – як суб'єкт іміджу.

Іншим учасником процесу цілеспрямованого створення або перетворення іміджу є іміджмейкер. Це особа, що виконує (здебільшого,

на професійній основі, з використанням спеціальних знань) роботи зі створення або зміни іміджу клієнта в даній соціальній групі (аудиторії).

Оцінка результатів робіт зі створення або перетворення іміджу становить проблему. Імідж принципово важко оцінити за якістю, за якими-небудь об'єктивними критеріями, тим часом як практична потреба в оцінці іміджів дуже висока. У реальній оцінці іміджів у практичній іміджелогії здебільшого використовують такі групи критеріїв:

а) самовідчуття клієнта. Вдалим вважають той імідж, який викликає в самого клієнта очікуваний спектр відчуттів – задоволення, усвідомлення своєї краси тощо;

б) появу оцінок, очікуваних від навколишніх, причому ці оцінки не обов'язково повинні бути позитивними (наприклад, якщо планували викликати заздрість, то поява заздрості і є критерієм хорошого іміджу);

в) практичне досягнення інтеракції, яку планують при суб'єктивній упевненості, що її досягають за допомогою іміджу. Наприклад, клієнт може вважати свій імідж вдалим, якщо йому вдається досягнути заздалегідь поставленої мети, наприклад, зайняти грошей, бути прийнятим на роботу тощо.

Ненадійність цих критеріїв посилюється тією обставиною, що роботи з побудови і перетворення іміджу відбуваються у середовищі, яке характеризується високою мірою невизначеності, тому запланований результат не прогнозують на 100%. З урахуванням цього, при всіх інших рівних умовах, успішнішим буде той імідж, який характеризується найбільшою гнучкістю, «еластичністю», тобто який може бути легко змінений клієнтом у процесі використання у відповідь на варіювання хоч би близьких змінних.

Узагальнюючи дані характеристики, можна сказати:

У межах іміджелогії імідж виступає як такий, що формують за допомогою цілеспрямованих професійних зусиль для підвищення успішності певної діяльності клієнта (людини чи організації) або досягнення суб'єктивного психологічного ефекту символічного уявлення про клієнта в соціальній групі, яка становить аудиторію іміджу.

З цього визначення витікають такі характеристики й параметри іміджу, як обумовленість аудиторії виглядом і характером діяльності

клієнта; визначення іміджу як продукту і критерії його оцінки (співвідношення ефективності іміджу й затрачених ресурсів).

Іншими словами, у межах іміджелогії імідж розглядають як продукт особливої діяльності зі створення або перетворення іміджу, як результат додавання цілеспрямованих професійних зусиль. Цим, зокрема, пояснюють те, чому визначення й положення іміджелогії не можна просто перенести в галузь соціальної психології іміджу, мета якої — теоретичне відображення іміджу як об'єктивного соціально-психологічного явища, пізнання тих об'єктивних соціально-психологічних закономірностей, які лежать у основі його виникнення і функціонування і які тією чи іншою мірою, відповідною мірі їхнього усвідомлення, можуть бути використані в практичній іміджелогії.

Однак ситуація звертання до фахівця-іміджмейкера все-таки не так поширена, як ми читаємо про це в іміджелогічній літературі. З погляду психології створення іміджу – це універсальний психологічний процес, здійснюваний кожною людиною, оскільки їй доводиться входити до тих чи інших соціальних груп, спілкуватися з іншими людьми. У переважній більшості випадків люди долають це завдання самостійно, причому нерідко цілком успішно.

Отже, завдання об'єднати всі сторони такого багатомірного явища, як імідж, у єдиному визначенні залишається актуальним для фундаментальної теорії іміджу. Таке визначення повинне враховувати:

- специфіку соціально-психологічних, насамперед, групових детермінант іміджу;
- орієнтацію при створенні іміджу на груповий і особистий успіх у досягненні мети тієї чи іншої діяльності;
- використання суб'єктом при створенні іміджу самого себе (свою зовнішність, одяг, міміку, мову, інтонації, колір, погляд, позу, поведінку та ін.) як засіб досягнення мети;
- високу роль символів у іміджах;
- суб'єктивну орієнтацію іміджів на суб'єктивне сприймання законів групового сприйняття.

Іншими словами, соціально-психологічне визначення іміджу має враховувати його подвійну соціальну й психологічну природу. Будучи

образом суб'єкта для соціальної групи, імідж у певному значенні є водночас і образом даної групи для даного суб'єкта, адже створення іміджу відбувається відповідно до уявлень (усвідомлених або неусвідомлених) суб'єкта про характеристики групи, для якої будують імідж. Імідж не можна розглядати лише як феномен психічного життя індивіда, але разом з тим неправильно описувати його і винятково як вияв зовнішніх стосовно індивіда чинників, зокрема, впливу групи. Він є виявом роботи психіки з узгодження її власних імпульсів з індивідуальним і груповим досвідом.

Враховуючи всі ці міркування, можна запропонувати таке соціально-психологічне визначення іміджу:

Імідж – це символічний образ суб'єкта, який створюють у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Це визначення містить також посилання на деякі соціально-психологічні поняття, що розкривають його зміст.

Передусім це поняття образу, яке відразу ж включає визначення іміджу в контекст досліджень соціальної перцепції і соціального пізнання. Як уже було зазначено, на відміну від загальної психології, яка з чотирьох елементів перцептивного процесу (суб'єкт сприйняття, об'єкт сприйняття, процес сприйняття й образ) приділяє увагу майже тільки третьому елементу – процесу сприйняття, соціальна психологія зосереджує свої дослідницькі інтереси навколо образу, включаючи в коло свого розгляду і ті характеристики суб'єкта й об'єкта соціального сприйняття, які виявляються значущими для виникнення образу. У основу соціально-психологічного вивчення соціального сприйняття лягла одна з останніх ідей А.Н. Леонтьєва про розгляд образу сприйняття як «орієнтовної основи поведінки». Як пише Р.А. Калениченко у статті «Особливості індивідуального іміджу», «образ як результат» соціально-перцептивного процесу функціонує далі в усій системі взаємин людей. Крім того, «іноді «образи» іншої людини, групи, якого-небудь соціального явища більш значущі в цих стосунках, ніж самі об'єкти» [7].

Отже, вже включення у визначення іміджу поняття образу вказує на органічну включеність такого явища, як імідж, у систему людської

діяльності і відповідно на необхідність застосування діяльнісного підходу під час його вивчення.

Однак імідж виступає не тільки як явище, включене в систему діяльності суб'єкта, що використовується в процесі діяльності, але і як виникає внаслідок діяльності, що є її продуктом. На це вказує висловлювання «той, що створюють» (а не «виникає»), яке ми використали у визначенні іміджу. При цьому ми не уточнюємо, чи протікає процес створення іміджу усвідомлено й раціонально, відповідно до вербально сформульованої мети. Як уже було сказано, діяльність зі створення й перетворення іміджу можуть здійснювати як на основі професійно вироблених стратегій і методів, із залученням фахівців-іміджмейкерів, так і стихійно. Але в будь-якому випадку імідж виступає як результат певної цілеспрямованої активності з боку суб'єкта.

Важливе значення в структурі визначення іміджу має і поняття суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Включення цього поняття у визначення іміджу вказує на те, що імідж створюють не просто в процесі діяльності, а в процесі такого специфічного виду діяльності, як спілкування, яке й описують як суб'єкт-суб'єктну взаємодію. Взагалі спілкування можна розглядати і як комунікативну діяльність деякого суб'єкта А, об'єктом якої є суб'єкт В. Однак такий спосіб опису не дозволяє виявити специфіку спілкування як особливого виду діяльності або, якщо ми все-таки захочемо відобразити особливості, які витікають з природи її об'єкта, нам буде потрібний дуже громіздкий спосіб опису. Ось як писав про це Б.Ф. Ломов ще в середині 70-х років ХХ ст.: «Ми могли б розглядати мотиви й цілі суб'єкта А, розчленувати його комунікативну діяльність на складові дії, виявити систему завдань, операцій, засобів, що використовуються, і т.д. Але об'єкт В – це не пасивний предмет, на який направлена діяльність. Це також суб'єкт. Вступаючи в спілкування з А, він має свої мотиви, цілі тощо. Об'єктом його комунікативної діяльності є суб'єкт А [4]. Таким чином, описуючи акт спілкування, ми будемо змушені провести подвійний аналіз стосовно кожного з учасників спілкування. Спілкування тоді виступить як би сумою двох різноспрямованих діяльностей, що «дзеркально» накладаються одна на іншу. Звичайно, такий аналіз можливий; правда, ми зіштовхнемося з тим,

що ролі його учасників змінюються під час самого спілкування». Іншими словами, навіть при максимальному обліку активності контрагента діяльності суб'єкта А підхід до спілкування як до суб'єкт-об'єктної взаємодії не відображає суті спілкування як взаємодій двох рівноправних суб'єктів.

Тому адекватний аналіз спілкування неможливий без визнання за ним статусу суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Для цілей дослідження іміджу введемо позначення для учасників спілкування, під час якого створюють імідж.

Прообразом іміджу будемо називати суб'єкт, представлений в іміджі, або суб'єкт, імідж якого створюють. Імідж може відображати об'єктивні властивості свого прообразу, однак це не обов'язково.

Реципієнтом іміджу будемо називати суб'єкт, для якого створюють імідж і в уяві якого він існує.

Якщо ж імідж створюють для соціальної групи, то цю групу ми називатимемо аудиторією іміджу.

Зрозуміло, що відмінності між цими поняттями відносні: аудиторію можна розглядати як колективний реципієнт іміджу, а реципієнта як окремих випадок аудиторії, аудиторію, що складається з однієї людини. Вживаючи поняття «реципієнт», ми тим самим вказуватимемо на те, що предметом аналізу є переважно індивідуально-психологічні механізми сприйняття іміджу, тоді як використання поняття «аудиторія» вказує на те, що в центрі уваги є групові механізми сприйняття.

Склад аудиторії іміджу визначають, здебільшого, виглядом і змістом діяльності, з якою співвідноситься імідж суб'єкта-прообразу. Наприклад, залежно від вигляду й змісту цієї діяльності аудиторію можуть становити покупці й клієнти; колеги; начальство; підлеглі; постачальники; засоби масової інформації; електорат; рідні, близькі, друзі й знайомі та інші. Зазвичай іміджмейкери, що займаються створенням або перетворенням іміджу, виходять з того, що в процесі своєї діяльності клієнт вимушений взаємодіяти з людьми, які становлять аудиторію іміджу, й кінцева мета роботи над іміджем полягає в тому, щоб підвищити ефективність цієї взаємодії на стільки, на скільки вона може залежати від характеристик іміджу клієнта. Відповідно склад аудиторії і

її характеристики як соціальної групи суттєво впливають на рішення, які приймає іміджмейкер про зміст іміджу, способи уявлення і канали передачі інформації, що створює імідж, як і про її зміст. У будь-якому випадку робота зі створення або перетворення іміджу інспірується бажанням створити такий образ, який сприятиме суб'єкту-прообразу в досягненні успіху, при тому, що успіх розуміють широко — і як досягнення соціально значущих цілей, і як розв'язання внутрішніх індивідуально-психологічних проблем.

Повертаючись до соціально-психологічного визначення іміджу, додамо, що з визначення іміджу через суб'єкт-суб'єктну взаємодію, зокрема, впливає і те, що створення іміджу є результатом діяльності не тільки суб'єкта прообразу іміджу, але й усіх інших учасників цього процесу, тобто реципієнта або суб'єктів, що становлять аудиторію іміджу.

Заслуговує на увагу те, що імідж у нашому визначенні схарактеризований як символічний образ. У межах семіотики символ відрізняється від інших видів знаків найбільш опосередкованим зв'язком з тим, що визначається, що відкриває широкий простір для різних культурологічних, етнопсихологічних, соціально-психологічних інтерпретацій символізму. Зокрема, із символічною природою іміджу добре узгодиться його розгляд у межах інтеракціоніського підходу, не менш плідне представлення іміджу у вигляді когнітивної структури. І те, й інше буде зроблене нами далі.

Рецептори й органи чуттів – це єдині канали, через які мозок може отримати інформацію для наступної переробки. Усі рецептори можна розділити на дистантні, які можуть сприймати роздратування на відстані (зорові, слухові, нюхові) та контактні (смакові, тактильні, больові). У процесі куплі-продажі деяких товарів, наприклад, вимагається використання не тільки дистантних, але і контактних рецепторів. Наприклад, коли покупець хоче придбати матерію, він не тільки дивитися на неї, але й пробує на дотик. Продаючи вироби із скла і кришталю, продавець злегка постукує по них, підключає слухові рецептори покупця. Якщо покупець шукає м'який дивани, то продавець

пропонує присісти на нього у магазині, а якщо покупець обирає парфум – продавець пропонує понюхати його.

У психології існує поняття абсолютного порога чутливості. Він буває двох видів: нижній абсолютний поріг чутливості та верхній абсолютний поріг чутливості.

1. Нижній абсолютний поріг чутливості – найменша сила подразника, яка може викликати відчуття. Подразники, що мають менш порогову силу, не викликають відчуттів і називаються підпороговими неусвідомлюваними, проте можуть проникати в підсвідомість, визначаючи поведінку людини, а також складаючи основу її сновидінь, інтуїції, неусвідомлених потягів. Ці явища були вивчені в досліджах психолога Кастандова, який показав, що підсвідомість людини може реагувати на дуже слабкі або дуже короткі подразники, які не сприймаються свідомістю. Однак комерційне використання даних явищ в бізнесі є малоефективним, хоча спроби застосування властивостей підпорогових подразників здійснювалися неодноразово. Найприклад, йдеться про так званий феномен «25-го кадру» (неусвідомлюваному сприйнятті інформації), вставленому між кадрами нейтрального фільму.

2. Верхній абсолютний поріг чутливості змінює сам характер відчуттів (найчастіше – на больову чутливість). Наприклад, при поступовому збільшенні температури води людина починає сприймати не тепло, а вже біль. Те ж саме відбувається при сильному звуці і тиску на шкіру. Якщо ж в результаті відчуття людина отримує знання про окремі властивості, якості предмета (холодне, жорсткувате, зелене), то сприйняття дає власне цілісний образ предмета. Для ілюстрації принципової відмінності процесу сприйняття від процесу відчуття можна згадати притчу про трьох сліпих, які гуляли по зоопарку і по одному підходили до вольєра зі слоном. Коли їх запитали потім, що таке слон, то один сказав, що він схожий на товсту мотузку, інший – що слон нагадує лист лопуха (він плоский і шорсткий), а третій сказав, що слон нагадує високу і потужну колону. Така різноманітність описів однієї і тієї ж тварини відповідно полягала в тому, що один сліпець взяв слона за хвіст, інший – помацав за вухо, а третій – обняв ногу. Відповідно вони отримали

різні відчуття, і ніхто з них не зміг побудувати цілісне сприйняття об'єкта.

Сприйняття – цілісне відображення предметів і явищ в сукупності їх властивостей і частин при їх безпосередньому впливі на органи чуття. Існує класифікація сприйняття (за провідною модальністю) включає в себе зорове, слухове, смакове, нюхові, тактильне сприйняття, а також сприйняття свого тіла в просторі.

Увага – це спрямованість і зосередженість свідомості людини на певних об'єктах, що забезпечує особливо чітке відображення при одночасному відволіканні від інших.

Виділяють такі основні функції уваги:

- забезпечення відбору інформації, яка надходить в організм, відповідно до актуальних потреб людини;
- забезпечення виборчої і тривалої зосередженості психічної активності на одному об'єкті або виді діяльності;
- активізація потрібних і гальмування непотрібних в даний момент психічних процесів.

Більш важлива для діяльності бізнесмена ступінь вольового контролю, оскільки, деякі об'єкти як би самі «притягують» нашу увагу, а для зосередження на інших потрібно докладати певних зусиль.

Один з видів уваги, класифікований за даним критерієм, називається мимовільною («пасивною»). Така увага може бути викликана або особливостями подразника (його силою, яскравістю, гучністю та ін.), або ж зв'язком між об'єктом і потребами людини. Інший вид – довільна («активна») увага контролюється вольовим зусиллям. У цьому випадку людина концентрує увагу на об'єкті, навіть якщо він її не цікавий, але потрібен для досягнення мети.

Пам'ять – це форма психічного відображення дійсності, яка полягає в запам'ятовуванні, збереженні, впізнаванні та відтворенні слідів минулого досвіду і забезпечує цілісність особистості людини, її зв'язок з минулим.

Фізіологічні основи пам'яті. Миттєва пам'ять визначається процесами, що відбуваються в периферичному відділі аналізатора (в рецепторах). Інформація там зберігається дуже недовго – від частки

секунди до декількох секунд. В основі короткочасної пам'яті лежить циклічне обертання імпульсів в нейронних ланцюгах. Електричний сигнал, що потрапив в таку пастку, може якийсь час циркулювати в ній, поки його не зітре наступний імпульс. Тривалість зберігання інформації тут – від декількох секунд до декількох хвилин. Велика частина інформації з короткочасної пам'яті стирається, але якась її кількість переходить в оперативну пам'ять. Перехід інформації з короткочасної в оперативну називається консолідацією. Довготривала пам'ять може зберігати інформацію навіть протягом усього життя людини. Цей процес здійснюється за участю специфічних білків пам'яті та нуклеїнових кислот.

4.3. Імідж як складова сучасної цивілізації у структурі світу та в публічному управлінні

Угорський уряд виділив 112 мільйонів форинтів (660 000 дол.) на кампанію по створенню позитивної суспільної думки з приводу вступу країни в НАТО. У свій час угорці також витратили 500 мільйонів форинтів (300 000 дол.) на торжества і кампанію з приводу 1100-річчя угорської нації. Звідси видно, що робота зі створення позитивного іміджу є значимою.

Приймаючи рішення в умовах дефіциту інформації, а іноді через недостачу часу, а то і просто не бажаючи думати, ми заміняємо процес побудови складного і заглибленого портрета людини створенням його іміджу – знакового замітника, що відбиває його основні риси. Це можуть бути і риси, що хочуть на нас спроектувати. Так, у своїх інтерв'ю голлівудська зірка Міла Куніс (доречі вона народилася в українських Чернівцях) або співачка Настя Каменських обов'язково будуть говорити про сексуальність, проектуючи на нас саме цей параметр, зв'язуючи його із собою.

Президенту країни ж треба проектувати на нас інший імідж – компетентного лідера, здатного приймати складні рішення навіть у самих важких умовах. Ми повинні йому настільки повірити, щоб не навіть не думали і пішли слідом за ним.

Ми також намагаємося показати себе з найкращої сторони, акцентуючи увагу на ті, чи інші свої характеристики. Ми інтуїтивно так діємо. Що особливо виявляється в ситуації, приміром, під час першого знайомства з людиною, якій ми хочемо сподобатися.

Опора на власний імідж потрібна сьогодні в кожній професії. Як влучно підкреслює Г.Г. Почепцов: «Ми йдемо саме до цього лікаря, оскільки за ним затвердилася слава цілителя. Ми обираємо саме цього політика, очікуючи побачити в ньому рятівника від наших лих» [9].

Таким чином, професія «іміджмейкер» поступово стає значущою. Слід, однак, підкреслити, що іміджеологія в результаті не переходить у розряд наук, а залишається, як і раніше, на стику науки та мистецтва. Опора на вже виконаний іншими досвід полягає в тому, що його слід розглядати як певний банк даних, з якого можна черпати той чи інший набір прийомів. Західний досвід у будь-якому випадку залишається досвідом і для нас, оскільки, умовно кажучи, скелет залишається незмінним. Можна певно сказати, що в нас один і той же набір «больових точок», використання яких можливе як у рамках Заходу, так і в рамках Сходу. Науково обґрунтовані прийоми, що застосовуються в конкретних умовах, дозволяють створювати особливу комбінацію, за якої вплив найбільш ефективний. Тут особливо важлива роль іміджмейкера, що кожного разу створює новий неповторний твір мистецтва впливу на аудиторію.

Однак іміджмейкер не всевладний. Згадаймо слова Дж. Сороса, який сказав, що за великі гроші можна купити найкращого пса, але ніякі гроші не змусять його побачити вас хвилем. За відсутності реального наповнення, прихованого під іміджем, результати його впливу рано чи пізно будуть зведені нанівець. Імідж – це лише частина процесу економіки чи політики. Іноді дуже важлива, але все одно лише частина, за якою повинні стояти реалії, а не тільки той чи інший символізм. Саме тому у чому президенти мають радника з іміджу, але не мають радника з екології.

Реальний статус цього нового світу, де слова «імідж» і «іміджмейкер» стали відігравати нову роль, побічно відбиває пародіювання цих термінів, що активно йде з екрану.

Чудово вигадана назва американського фільму «Хвіст виляє собакою», що розкриває деякі аспекти роботи хвоста-іміджмейкера. Курси з іміджу також стали прикметою наших днів.

Іміджмейкер коригує образ лідера, подібно до того, як спиндоктор (ще одна нова професія) коригує образ події у ЗМІ. І в тому, і в іншому випадку виборець (громадянин, платник податків) стикається не з самим політиком чи подією, а з відображенням їх у ЗМІ. Звідси серйозна значимість вимог ЗМІ до політики чи події. Не можна не враховувати природні параметри цього каналу комунікації. Виграє той, хто вміє підлаштовуватися під ці вимоги, а не суперечити їм.

Людина живе як у символічному, і у реальному світі. Можна за Г.Почепцовим виділити цілий ряд ситуацій, де ми реагуємо саме на імідж, а не на реальність:

1. Це **імідж-репутація**, на який ми спираємося при зверненні до банку чи авіакомпанії. Звичайний клієнт не в змозі спиратися на річний звіт або аудит, тому він формує самостійний образ об'єкта, що шукається під впливом ЗМІ.

2. Це **імідж політика**. Оскільки виборець не має з ним особистих контактів, він має реагувати на його символічне подання у вигляді іміджу. У разі голосування за партійними списками виборець також може спиратися виключно на іміджеву виставу партії та її керівників.

3. Це **імідж товару**. За наявності безлічі об'єктивно однакових марок, наприклад, пральних порошків, пива чи цигарок, покупець починає реагувати на символічні відмінності між ними, попередньо імплантовані в образ цього товару фахівцями.

4. Це **імідж фірми**, що виникає як частина нематеріальних активів фірми під час продажу її іншій особі. При цьому значна частина суми сплачується саме за її символічний вимір [9].

Імідж у концентрованій формі задає сутність людини або організації. Відштовхуючись від іміджу, ми можемо будувати свої взаємини з даною людиною: обирати його в депутати, призначати на посаду, віддавати йому свої голоси у президентській кампанії. Звідси впливає проста: чим точніше ми оберемо і побудуємо свій імідж, тим ефективнішою буде комунікація. Один з іміджмейкерів М. Тетчер

справедливо сказав: «Хороші публік рілейшнз на дев'ять десятих є передбаченням і лише на одну десяту виконанням». Чим вдалим буде цей прогноз майбутнього розвитку подій, тим результативніше виконання. Тому в цій галузі ми маємо справу з бурхливим розвитком професіоналізації різного виду: від іміджу поп-зірок до іміджу президентів.

Оскільки людина живе у світі реальному, а й у світі символічному, ми можемо розглядати імідж як одиницю саме цього символічного світу. Ми активно оперуємо символічними процесами, часом навіть не усвідомлюючи. Наприклад, говорячи про університет як храм науки ми здійснюємо метафоричний перенесення однієї символічної конструкції у вигляді слова «храм» на зовсім інший об'єкт. Але таке перенесення дозволяє різко завищити символічну значущість нового об'єкта навіть суто вербально. Багато проблем сучасного світу є проблемами, які можна вирішити саме на цьому чисто комунікативному рівні. Вони не вимагають для вирішення серйозних матеріальних вкладень. Англійці кажуть, що уряд не тільки має керувати ефективно, а й населення має бути впевненим, що ним ефективно керують. Це ніби дві складові однієї медалі: її реальна сторона та її символічна сторона.

Англійська дослідниця Елері Семпсон говорить:

«Ваш особистий імідж є картинкою вас. У вас не може не бути іміджу! Хочете ви цього чи ні, інші бачать те, що ви самі обрали для показу їм... Розглядайте свій імідж як рекламу. Картинка зовні рекламує те, що є всередині. Але це також і обіцянка. Обіцянка, що зовнішній імідж надасть уміння, компетентність та цінності, які він рекламує [9].

І це не просто обіцянка, досвід кожного з нас пов'язує з тим чи іншим зовнішнім виглядом людини певні моделі поведінки.

Імідж як такий не є сьогоdnішнім винаходом. Попереду військ Чингісхана, наприклад, йшла чутка про їхню жорстокість. Відомо було, наприклад, що вони вбивали всіх мешканців, якщо місто не здавалося до застосування облогових знарядь. Такий імідж допомагав їм завойовувати міста.

Імідж був присутній завжди, але у час його значення різко зростає. Це можна пояснити тим, що імідж є природним продуктом обробки

великих масивів інформації. Оскільки ми не в змозі зберігати весь цей обсяг, ми починаємо користуватися ярликами, що відсилають на ситуації, що стоять за ними. Вдало вибрані ярлики закріплюються. У будь-якій ситуації ми маємо такі ярлики-іміджі. Так, школа залишає нам імідж «відмінника», котрий знає все, але й готового на все заради «п'ятірки», і «двієчника», якому на все начхати.

Представники «Білого братства», запроваджені у відповідний імідж покірності та поклоніння, вже не могли вийти з нього, відштовхуючи від себе сім'ю та суспільство. Такі тоталітарні секти легко захоплюють своїх послідовників до здійснення масових самогубств, коли зникає страх відходу з життя, оскільки вона сприймається як тимчасове, суто біологічне існування.

Імідж є і в нашому особистому житті. Ми зазвичай зустрічаємось із людьми, які відповідають нашому іміджу про партнера.

Імідж завжди існував, але в сучасному світі його важливість різко зростає. Це пояснюється тим, що імідж формується при обробці великих обсягів інформації. Оскільки неможливо запам'ятати всю цю інформацію, ми використовуємо ярлики, які вказують на ситуації, пов'язані з ними. І вдало вибрані ярлики закріплюються.

У кожній ситуації у нас є певні іміджі або ярлики. Наприклад, у школі у нас можуть бути іміджі «відмінника», який завжди готовий допомогти і знає все, або «двієчника», якому байдуже до багатьох речей. Імідж – це набір ознак, які вказують на характеристики цього об'єкта. Ці ознаки можуть бути виразно відображені в анекдотах, шаржах тощо. Наприклад, мультиплікаційний «відмінник» може бути зображений у зелених окулярах, а «двієчник» – рожевощоким, відмінник не зможе підтягнутися на перекладині, для двієчника – це раз плюнути.

Імідж був присутній завжди, але у час його значення різко зростає. Це можна пояснити тим, що імідж є природним продуктом обробки великих масивів інформації. Оскільки ми не в змозі зберігати весь цей обсяг, ми починаємо користуватися ярликами, що відсилають на ситуації, що стоять за ними. Вдало вибрані ярлики закріплюються. У будь-якій ситуації ми маємо такі ярлики-іміджі. Так, школа залишає нам імідж

«відмінника», котрий знає все, але й готового на все заради «п'ятірки», і «двієчника», якому на все начхати.

Імідж існує тому, що ми реагуємо на нього позитивно. Це культивування необхідних реакцій. І загалом позитивним його аспектом і те, що обидві сторони породжують типи поведінки, у яких самі зацікавлені. Ніхто не створюватиме собі негативного чи конфліктного іміджу. Хоча агресивний імідж може стати сценічною приманкою, але це все одно буде лише під світлом юпітерів і доти, доки подобатиметься публіці.

Побудова іміджу ведеться строго за одним із законів пропаганди, відповідно до якого немає сенсу витратити гроші на руйнування стереотипу, а слід будувати свій стереотип з опорою на наявний. Імідж у цьому плані і є новим стереотипом, який створюється відповідно до стереотипу, який вже є в аудиторії. Ми тільки наближаємо до нього об'єкт, що цікавить нас (лідера, організацію тощо).

От, наприклад, такі параметри, що працюють у разі виборів:

Для чинного президента, який шукає на переобрання, досягнення в період служби надають критерії оцінки – як добре він працював. Інші характеристики, такі як: довіра, цілісність і чесність не менш важливі. Для того, хто йде на зміну президенту, важливий потенціал довжина заняття такого високого посту, що демонструється досвідом, знаннями, впевненістю, переконливістю, а також набір особистих якостей, які допомагають визначити кваліфікацію, необхідну для лідера рівня президента.

Всі ці властивості створюють досить цілісний образ. І кожна з них важлива не сама по собі, а як певний крок у потрібному напрямку. Наприклад, щирість необхідна, щоб мати можливість оцінити програми, з якими лідери партій звертаються до виборців.

4.4. Стратегія управління корпоративною інформацією в публічному управлінні на основі сучасних комунікативних технологій

ПР завжди визначається як синтез науки та мистецтва. Типове завдання в області ПР складається з наступних переходів:

- проблема
- цільова аудиторія
- канали комунікації
- ключове повідомлення

Тобто наша цільова аудиторія є результатом визначення проблеми: для однієї вона одна, для іншої інша.

Фінансові PR дуже жорстко ставляться до своєї аудиторії. Англійці після періоду розпаду та злиття компаній, коли з'ясувалося, що кілька тисяч вкладників, які скидають свої акції, можуть за один день знищити будь-яку компанію, обов'язково доручають дослідження аудиторії своїх акціонерів не одній, а двом фірмам, щоб мати більш достовірний результат. Вони повинні знати, які передачі дивляться їхні акціонери, якими ще акціями вони володіють, щоб мати можливість за один день вийти на мас-медіа та заспокоїти своїх вкладників.

У цьому підкреслюється, недостатньо мати суто об'єктивну інформацію, її слід доповнити «психологією», тобто моделями поведінки, властивими тій чи іншій групі. У різних ситуаціях населення підрозділяється на невелику кількість типажів поведінки, оскільки вважається, що професор та слюсар можуть мати один рівень доходів, але все одно матимуть різні моделі поведінки. Наприклад, для якогось проекту банку може знадобитися типаж «авантюриста», отже у відповідь має з'явитися відповідна комунікативна стратегія.

Кожна аудиторія має свої типи ключових комунікаторів, свої ідеали. Точкою відліку для комунікації є аудиторія, а не її творець.

Ми працюємо із символічним світом. Це змушує нас спотворювати певні властивості світу реального на користь найкращого уявлення символічного об'єкта.

Яка ж взагалі структура переконливого повідомлення? Виробники кави, наприклад, нічого не говорять про свій продукт у рекламі, вони акцентують соціальні характеристики переваг його використання: дружба, любовні стосунки та інше. Вони наголошують на тому, що потрібно людям, наголошуючи, що саме за допомогою кави вирішуються всі проблеми. З погляду споживача рекламне повідомлення вплетено у

більш загальний контекст, з яким швидше може бути досягнуто згоди. Утворюється зчіпка типу ДРУЖБА + НЕСКАФЕ.

Для банку такими акцентуйованими характеристиками можуть бути РЕПУТАЦІЯ, ДОВІРА, СОЛІДНІСТЬ, МОГУТНІСТЬ, ДОВГОВІЧНІСТЬ. Дуже важливими характеристиками корпоративної інформації є «олюднення» образу банку. Не можна полюбити щось нелюдське, тому риси ТЕПЛОТИ, ДРУЖБИ дуже важливі.

Японці (С. Окада) бачать три складові фірмового стилю компанії: стратегія компанії (маркетингова ідентичність), діяльність компанії (поведінкова ідентичність), імідж компанії (візуальна ідентичність). Імідж корпоративного духу описується такими параметрами як близькість до клієнтів, хороший смак, індивідуальність, висока активність. Складові іміджу репутації: має довіру, відрізняється стабільністю, має традиції. Корпоративна комунікація протікає за трьома напрямками: маркетингова комунікація, соціальна комунікація, внутрішня комунікація.

На закінчення наведемо розмежування публіситі та реклами: «Реклама – це те, за що організація заплатила; публіситі – безкоштовно. Хороше публіситі може покращити імідж компанії та відповідно збільшити продаж практично за одну ніч; погане публіситі може дати негативний ефект так само швидко» [5]. Тобто існує дуже важливе інформаційне поле, на якому треба постійно працювати, щоб отримати результати у реальному полі.

Завдання для самостійної роботи

1. Ознайомтеся з іміджем як складовою сучасної цивілізації у структурі світу.
2. Дослідити, чим розуміння іміджу відрізняється з погляду загальної психології, соціальної психології та іміджелогії.

Питання для самоперевірки

1. Які відмінності між поняттями «імідж» та «репутація»?
2. Які функціональні елементи зазвичай виділяють у процесі формування іміджу?

3. У чому заключається стратегія управління корпоративною інформацією на основі сучасних комунікативних технологій?

Список рекомендованих джерел

1. Калениченко Р. А., Коханець А. С., Скoviра О. П. Особливості підтримки ділової репутації в мережі Інтернет. – К.: НУОУ: 2021 – Вип. 2 (60). – С. 41–50.
2. Калениченко Р.А. Іміджологія сучасного телерадіоведучого: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2007. –106 с.
3. Калениченко Р.А. Психологія іміджу: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2008. – 102 с.
4. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: Компринт, 2021. – 167 с.
5. Почепцов Г. Г. Іміджологія / Г. Г. Почепцов. – К.: Ваклер, 2000. – 768 с.

Тема 5.

Імідж у різних контекстах

5.1. Іміджі політиків, поп-зірок.

5.2. Іміджі організації, бізнесу.

5.3. Іміджі країн.

5.4. Індивідуальний, груповий, предметний та корпоративний іміджі.

5.5. Особливості управління іміджем.

5.1. Іміджі політиків, поп-зірок

Політик має важливу місію об'єднувати населення і виступати як їхній захисник. Високо оцінюються лідери нації, які не лише розуміють майбутнє, але й здатні надихнути населення його досягти. Іноді їх можуть сприймати як «фантазерів», які формують ідеї, а завдання їхнього оточення полягає в реалізації цих ідей на практиці. Роль лідера стає особливо важливою в кризові періоди.

Парламентарій Д. Хілл говорить про роль лідерів в історії: «Невідомо, чи змогла б Британія пережити Другу світову війну без Черчилля як політичного лідера; відбулася б революція 17-го року так, як вона сталася, без Леніна. Радянський уряд не закінчив» би «холодну війну» наприкінці 80-х без Горбачова».

Ми звикли сприймати політика лише на тлі його політичних дій, звідти ми намагаємося черпати матеріал для його оцінок, його визнання чи невизнання. Не менш важливими з погляду впливу є додаткові чинники, формують імідж політика у власних очах населення. Це також пов'язано із наступним феноменом, відзначеним Реєм Прайсом із команди Р. Ніксона:

«Політика набагато емоційніша, ніж раціональна, і це особливо вірно щодо президентської політики. Люди ідентифікують себе з президентом таким способом, як з жодною іншою суспільною фігурою. Потенційні президенти порівнюються з ідеалом, який є комбінацією лідера Бога, батька, героя, Папи Римського, короля з невеликою часткою

доданих туди мстивих фурій, вони хочуть, щоб він був важливішим за саме життя, живу легенду і в той же час максимально людським, таким, кого можна демонструвати своїм дітям. як модель...» [9].

Звідси випливає необхідність отримання вивірених реакцій від населення ті чи інші дії лідера. Перша особа уникає імпровізацій та прагне забезпечити контрольований результат.

Нове покоління чітко зорієнтоване на імідж, і це означає, що не тільки основні політичні дії політика впливають на сприйняття ним громадськістю, але й його додаткові аспекти, які формують його особистий образ. Серед таких додаткових аспектів можна виділити *параметри, що стосуються не основної сфери діяльності політика, а його альтернативного функціонування. До цих аспектів можна віднести його минуле, родину, спорт, домашніх тварин, хобі.*

Ці додаткові аспекти іміджу можуть мати важливе значення для сприйняття політика громадськістю. Наприклад, минуле політика може створити враження про його характерні якості, такі як дисципліна та героїзм. Однак, разом із тим, воно може вказувати на вік політика, що може стати викликом.

Управління цими додатковими аспектами іміджу може бути важливою стратегією для політика та його іміджмейкерів. Наприклад, виділення певних аспектів минулого або додаткових функцій політика може бути важливим для створення бажаного іміджу перед виборцями і захисту його репутації від можливих атак опонентів.

У *минулому* Джордж Буш був морським льотчиком. Поганий чи хороший це факт із погляду іміджмейкера? Відповісти однозначно не можна. З одного боку, у нашій уяві виникає уявлення про зібраність, дисципліну, героїчний характер. Це, безперечно, плюс. Але оскільки час поступово віддаляє нас від подій тієї війни, підкреслення цієї характеристики одночасно вказує на його вік. Схожа проблема виникла і з Джоном Кеннеді. Іміджмейкери прагнули не акцентувати його участі в війні, щоб забрати засоби масової інформації від проблем, пов'язаних з його здоров'ям (одутлість його обличчя – це побічний ефект деяких лікувальних процедур).

Леоніду Кучмі дуже допоміг у його передвиборчій боротьбі факт директорства на «Південмаші», який дозволив вписати в його образ, що і ракети робив, і вміння господарювання (і це виявилось сильнішим аргументом, ніж його прем'єрство). Опоненти, відчувши небезпеку, почали посилено мусувати думку про особливий характер оборонного заводу, який існує у тепличних умовах. Але цим вже не встиг і не змогли нашкодити.

Використання інформації про *родину* у виборчій боротьбі є елементом чесної гри в очах західної публіки. Елеонора Рузвельт зіграла не останню роль кар'єрі свого чоловіка. Барбара Буш любила всю Америку. Принцеса Уельська Діана зробила значний внесок у нарощування позитивного іміджу королівського будинку Великобританії. Джиммі Картер у 1980 році попросив свою тринадцятирічну дочку назвати найважливішу проблему нації. І вона сказала: «Контроль над ядерною зброєю» (щоправда, при цьому скептики зазначили, що центральні проблеми нації краще визначати самому президентові США, а не тринадцятирічній дівчинці).

Екс-президента Леоніда Кравчука ми бачили в оточенні його онуків. Це додало позитивну «домашню» межу до його вигляду. Наше око втомилось від піджаків та краваток, тому ми хочемо бачити інші грані у вигляді лідера.

Про дружину Тоні Блера Шері повідомляється, що вони обоє з чоловіком активно йшли на вибори ще 1983 р. Але тоді домовлялися, що той, хто програє, забезпечуватиме сім'ю матеріально. Програла Шері. Далі вона зайнялася професійною кар'єрою, отримала звання королівського адвоката, яке присвоюється лордом-канцлером і задовольняється королівською грамотою. На початку 1997 р. вона була названа читачами тижневика «Юрист» «Особистістю року». Її річний заробіток удвічі перевищував зарплату чоловіка – прем'єр-міністра. Але на виборах її прагнули позиціонувати принципово як дружину лідера, яка вміє в'язати джемperi та варити варення. Все це пов'язано з негативним досвідом Хілларі Клінтон. Бо на прикладі останньої імідж дружини майбутнього лідера нації – сильного політика виборцям не «зайшов».

Спорт та фізична активність часто використовуються політиками та громадськими діячами як ефективний інструмент для покращення їхнього іміджу та взаємодії з громадськістю. Такі стратегії можуть включати в себе:

- Підкреслення молодого віку. Фізична активність та спортивні досягнення допомагають створити враження про молодість та енергію політика. Як ви зазначили, це може бути особливо важливо для політиків, які хочуть привернути молоду аудиторію.

- Вигляд на телеекрані. Сучасні політики та громадські діячі знають, що їхні дії та виступи на телебаченні впливають на їхній імідж. Фізична активність та підтримання спортивного вигляду можуть допомогти зберегти добрий зовнішній вигляд і враження на глядачів.

- Відволікання від інших питань. Фізична активність може бути використана для відволікання уваги від інших питань або скандалів, пов'язаних із політиком. Це може бути спробою змінити обговорення та переключити увагу громадськості.

- Популяризація здорового способу життя. Публічний імідж спортивного політика може стати символом здорового способу життя, що підвищує авторитет і популярність серед виборців.

Ці стратегії можуть бути ефективними в підвищенні іміджу політика та впливі на спосіб, яким його бачать громадськість і ЗМІ. Однак важливо, щоб це було справжнім виразом інтересу політика до спорту та здорового способу життя, а не лише маркетинговою стратегією.

Джону Мейджору, поряд з іншими характеристиками, допоміг прийти до влади спорт. Іміджмейкери активно використовували його спортивні фотографії, щоб підкреслити його щодо молодого віку і тим самим залучити до нього молоде покоління. Спорт допоміг створити образ людини, яка зможе зрозуміти проблеми молоді. Під час перших президентських виборів в Україні було поширено фотографії Ігоря Юхновського під час пробіжки на стадіоні; таким чином намагалися уникнути питань щодо його віку. Взагалі вік – дуже важливий параметр для політиків: Джон Кеннеді намагався стригтися так, щоб виглядати старшим; а Рональда Рейгана іноді звинувачували в тому, що він підфарбовує своє волосся, щоб виглядати молодшим.

Спорт якось навіть урятував Бориса Єльцина від сумнівної інтерпретації публікою його зовнішнього вигляду, коли він з'явився на з'їзді народних депутатів із незвичайною зачіскою. Прес-служба потім намагалася розвіяти чутки, що виникли, заявою про те, що він прибув до зали засідань відразу після гри в теніс і гарячого душу.

Західні політичні лідери, керівники парламентських фракцій приділяють значну увагу своєму підтягнутому спортивному вигляду. Це пов'язано з необхідністю чудово виглядати на телеекрані.

Домашні тварини. Колись нам показали кавказьку вівчарку Дуная экс-президента Леоніда Кравчука. Цей епізод із собакою зробив образ Леоніда Кравчука більш симпатичним та близьким, особливо в очах любителів собак. Напрочуд інтимно виглядало одного разу повернення до Вашингтона Джорджа Буша, коли під час зустрічі в аеропорту в натовпі зустрічаючих опинилися два його собаки. Ймовірно, зусиллями іміджмейкерів на цьому було наголошено – і тому цей сюжет закріпився у пам'яті телеглядачів. Він згадується досі, хоча решта урочистих зустрічей Буша в аеропорту вже давно стерлися в пам'яті. До речі, спаніель Міллі Дж. Буша навіть стала автором бестселера «Книги Міллі», в якому рукою Барбари Буш було описано життя у Білому домі.

Західні фахівці стверджують: «Імідж будується не так на абстрактних поняттях, але в невеликих, але переконливих фактах із життя особистості». Англійська королева Єлизавета любила коней, Уїнстон Черчілль любив свого пуделя Руфуса, американці старшого покоління добре знали про любов Теодора Рузвельта до своєї собаки Фалі. Коли Маргарет Тетчер потрібно було сфотографувати під час відпочинку, іміджмейкери скористалися пуделем королівської родини, і прем'єр-міністр ходила з ним пустельним пляжем. Рональд Рейган позував фотографам верхи на коні на своєму ранчо у Каліфорнії. Подібні ситуації є безпрограшними з погляду іміджмейкера, запорука цього – наша любов до тварин.

Хобі. Тут можна згадати про пристрасть экс-президента Леоніда Кравчука до шахів (свідомість людей зазвичай не зараховує шахи до спортивних занять. Але підкреслює розум людини). Дуайт Ейзенхауер малював. Уїнстон Черчілль любив класти цеглу і хотів навіть вступити

до відповідної профспілки. Джордж Буш любить риболовлю. Англійський прем'єр-міністр Едвард Хіт ходив під вітрилами. Ліндон Джонсон любив мчати зі швидкістю 120 миль на годину на своєму «Лінкольні». Леонід Брежнєв також любив автомобілі. У образ Юрій Андропов знав англійську, любив віскі та писав вірші. (Наскільки все це реально – інше питання. Однак ці характеристики явно пом'якшили Юрію Андропову імідж глави КДБ у очах Заходу).

Але це додаткові характеристики, які можуть замінити основних якостей лідера. Гра Білла Клінтона на саксофоні або Леоніда Кучми на гітарі може лише доповнити імідж, але ніколи не стане його основою. У ряді випадків така додаткова інформація може навіть перешкодити. Так, акторство Рональда Рейгана послужило йому погану службу в тому відношенні, що якщо йому вдавалося вимовити гарну мову, опоненти могли говорити: «Звичайно, це ж актор!» Сатирики нападали на Джеральда Форда, згадуючи, що він занадто довго грав в американський футбол без шолома, і закріплюючи тим самим у масовій свідомості образ незграбної та недалекої людини.

Політики намагаються їздити на машинах свого виробництва, хоча у списку переваг лідирують «Мерседеси» – їм віддає перевагу понад сорок глав держав. Голова КНР користується «Ауді», зібраною самими китайцями. Англійські монархи їздять на «Роллс-Ройсі», японський імператор – на «Ніссані», президент Франції – на «Сітроєні», російські президенти їздять російськими «ЗІЛами», навіть у закордонних поїздках.

Лідер та улюбленці натовпу. Для того, щоб зблизитися зі своїми виборцями, домогтися їх прихильності до себе, лідер часто використовує спілкування з улюбленцями натовпу: поп-зірками, кіноакторами та взагалі з усіма, до кого публіка небайдужа. Таким чином лідер тією чи іншою мірою переносить на себе флюїди уваги, у деяких ситуаціях концентруючи його виключно на собі. Зірки теж прагнуть такого спілкування, бо контекст влади завжди був небайдужий для них. Саме тому «Бітлз» були нагороджені вищими нагородами держави, саме тому настільки успішні будь-які прийоми, де відбувається злиття цих двох потоків, на яких сконцентровано увагу населення, – влади та культури. В американських та британських перших осіб встановилася міцна традиція

проведення подібних прийомів, куди запрошуються поп-музиканти, відомі футболісти.

Зірки завжди привертали загальну увагу. Просто сьогоднішні пріоритети телевізійного каналу зробили із сучасних зірок суперзірок. Виходячи з того, що найбільш ідеальною фігурою для ТВ-каналу є поп-зірка, актор, а політики лише намагаються повторити елементи їхньої поведінки для збільшення свого видовищного, придивимося до «зіркового» життя уважніше.

Зірки створюються конкретними людьми, тобто цілком свідомий процес конструювання: за Бітлз, за Марлен Дітріх, за іншими стоять конкретні іміджмейкери, яким вдається зі стокгольмської продавчині, наприклад, зробити Грету Гарбо. «Прес-агенти переписують фамільні історії, займаються клубами фанів, виробляють для них журнали з мільйонними тиражами, пишуть за зірок їхньої «автобіографії». Вони також знаходять для зірок оптимальні зразки поведінки, як у випадку Монро, коли репортер запитав її, чи було щось на ній під час позування для календаря м'якого порно, її прес-агент порадив їй відповісти: «Так, радіо» [9].

Одним з можливих варіантів цієї процесності може стати варіант варіювання іміджу, його гнучкість, яка дозволяє залучати до себе все більше прихильників.

У чіткій орієнтації на глядача також лежить запорука успіху МММ.

«У період бурхливого розквіту «МММ», Льюні Голубкові тільки з'явилися на телеекрані, змушуючи інтелігентну публіку гидливо морщитись, мудрий Армен Джигарханян сказав у відповідь на обурення кореспондента: «Ти нічого не розумієш. У «МММ» геніальна реклама. Там усі обличчя живі, взяті з вулиці... Глядач хоче бачити в шухляді собі подібного. Тільки такому він ще може вірити» [9].

Друга особливість – це ВІДСУТНІСТЬ (СТЕРТІСТЬ) ЗАЛИШНІЙ ІНФОРМАЦІЇ. Зірки намагаються уникати розповідей про своє особисте життя, про заробітки.

Третя особливість, яку можна реалізувати за рахунок другої, це – ЯРКІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ. Цілком природно, що оскільки в принципі йдеться про систему, протиставлену повсякденному життю, то це

видовищним способом має відбитися в наборі повідомлень, що висуваються. Про секс, гламурність, щось яскраве, заборонене. Так, Мадонна казала в інтерв'ю, що вона говорила про секс набагато більше, ніж ним займалася.

Четверта особливість – використання НЕТРАДИЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ типу СЛУХІВ, СКАНДАЛІВ. Процесний характер поп-культури вимагає невинного руху підтримки її життя. Хорошою підмогою у цьому виступають чутки та скандали.

П'ята особливість – посилена увага до ЗОВНІШНОСТІ та ЗОВНІШНЬОЇ сторони події. Така ж увага до зовнішнього характерна і для політиків. Так, Кеннеді, Ніксон та Рейган, хоч і користувалися окулярами, але їх ніхто ніколи не бачив у них по телебаченню.

Шоста особливість – успіх актора в значній мірі залежить від того, що він не забирається в інші області. Сьогодні політики активно вербують акторів у свої партії, але це швидше допомагає політикам, а не акторам.

Сьома особливість – відбір різного символізму з погляду залучення максимальної аудиторії. Так, Христина Орбакайте стала баронесою.

5.2. Іміджі організації, бізнесу

Створення іміджу є невід'ємною частиною існування кожної організації. Незалежно від того, що це багатонаціональний конгломерат або невелика компанія, чіткий імідж компанії необхідний для спілкування з покупцями, клієнтами та численними складовими цієї організації. Без чіткого іміджу їм важко буде пояснити, що є їх організація, що вона пропонує і до нього прагне.

Довіра, репутація, солідність стають цілями, які прагне досягти іміджмейкер у разі роботи з організацією.

Останні дані свідчать, що частка вартості такого поняття як репутація зросла у загальній вартості західних компаній з 18 до 82 відсотків.

Сорокамільйонна компанія може мати лише 7,2 мільйона матеріальних активів. Саме тому іміджеві кампанії західних структур на наших ринках базуються на довгострокових цілях. Завоювавши своє

місце під нашим сонцем, вони зможуть надалі жити спокійніше. При цьому, як і у випадку лідера, суттєвими характеристиками є єдність візуальної картини організації. Подивимося для прикладу на Макдональдс, який помічає свою територію в досить інтенсивній манері, навіть урни для сміття, що стоять на тротуарах, несуть на собі емблему компанії. Одягнений в єдиний тип одягу і обслуговуючий персонал. Компанії «Макдональдс», довелося вилучити з продажу 10 мільйонів ляльок, які продавалися разом із їжею. Іграшки були визнані небезпечними для дітей і компанія не могла ризикувати довірою покупців.

Слід також пам'ятати, що і у разі організацій імідж не може мати абстрактного характеру. Одночасно загальні істини не можуть потрапляти на екран телевізора, оскільки той вимагає реальної картини події. Туди потрапляють цілком конкретні новини про вашу організацію, які чітко пов'язані з якимось інформаційним поводом. Вони повинні нести у собі повідомлення, відібрані таким чином, щоб відбивати потрібні аспекти корпоративного іміджу. Якщо партійні професіонали не вигадуватимуть події, які ілюструють їхню політику, вони ризикують втратити висвітлення в пресі.

Значимість іміджу сьогодні явно зростає через все більший вплив комунікативних потоків на життя звичайної людини. Ймовірно, це пов'язано з певним ускладненням нашого світу, і щоб опинитися на рівних із цим ускладненням людині доводиться обробляти все більші масиви інформації. Але можливості його залишаються практично тими самими. Саме тому імідж як картинка-символ, що замінює собою складнішу структуру, стає важливою складовою діяльності будь-якої людини.

Так, наприклад, навіть Ватикан у лютому 1997 р. випустив документ «Етика реклами», спрямований на ідею «постійної євангелізації». На думку Папи Римського, слід розробляти нетрадиційні форми спілкування з віруючими, новою мовою, новою технікою та психологією поведінки. Реклама якраз і підпадає під поняття нової техніки, до якої згодна сьогодні вдаватися і церква.

Слід також підкреслити важливість для організації такого аспекту, як кризові комунікації, бо позитивний імідж, створений десятиліттями, може бути зруйнований за добу. З цією метою навіть Європарламент має у своєму складі групу швидкого реагування, завданням якої є видача інформації у потрібний час та у потрібне місце, для чого їм доводиться вести серйозний моніторинг ситуації, створюючи безліч інформаційних файлів.

Організація повинна породжувати навколо себе позитивний фон. Можна навести класичний приклад. Дж. Верді отримав замовлення на написання опери «Аїда», оскільки правитель Єгипту вирішив ознаменувати відкриття Суецького каналу великими святами. І цей тріумф відбувся. Тріумф каналу та тріумф опери. І перемога іміджів.

Створення та підтримка позитивного іміджу організації або бізнесу є важливою складовою успішної діяльності. Імідж організації визначається не лише продуктами чи послугами, але також тим, як вона сприймається клієнтами, співробітниками, інвесторами та громадськістю.

Ось кілька ключових аспектів, які *впливають на імідж організації чи бізнесу*:

Бренд та логотип: Сильний бренд та привабливий логотип можуть створити впізнаваність і довіру до вашої організації чи бізнесу. Важливо, щоб бренд відображав цінності та імідж, які ви хочете передати своїм клієнтам.

Якість продуктів і послуг: Якість та надійність вашого продукту чи послуги є одним із ключових факторів, які впливають на імідж. Споживачі шукають якісні продукти та послуги, і задоволені клієнти сприяють позитивному іміджу.

Клієнтське обслуговування: Якщо ваша організація надає високоякісне та ввічливе обслуговування клієнтів, це позитивно впливає на імідж. Важливо слухати відгуки та вдосконалювати процес обслуговування.

Звітність та корпоративна відповідальність: Звітність про соціальну відповідальність та ставлення до проблем довкілля можуть

позитивно вплинути на імідж організації. Зацікавленість у справах, які важливі суспільству, може викликати підтримку та повагу.

Маркетинг та реклама: Ваші маркетингові та рекламні кампанії мають відповідати цілям та цінностям вашої організації. Вони допомагають формувати імідж, але також повинні бути правдивими та автентичними.

Залучення співробітників: Задоволені та віддані співробітники можуть позитивно вплинути на імідж організації. Культура підтримки та визнання внутрішніх досягнень може сприяти створенню позитивного іміджу серед співробітників та в громадськості.

Взаємодія з громадськістю: Активна взаємодія з громадськістю, включаючи відкритість і комунікацію, може допомогти контролювати імідж та вирішувати проблеми, які можуть виникнути.

Важливо пам'ятати, що імідж будується з часом і потребує постійного зусилля. Автентичність та чесність в спілкуванні зі всіма зацікавленими сторонами є важливими для успішної роботи над позитивним іміджем організації чи бізнесу.

Деякі сфери бізнесу (наприклад, діяльність трастових компаній) взагалі неможливі без роботи з населенням. Проведення тих чи інших нових для населення економічних перетворень, типу приватизації, також ґрунтується на роботі з громадською думкою. Але й загалом вигляд бізнесу оцінюється сьогодні населенням далеко не позитивно, і це теж сфера діяльності для фахівців з публік релейшнз. Саме тут лежить робота з такими поняттями, як репутація, престиж тощо, оскільки вони створюють сприятливі контексти для роботи.

Імідж лідерів бізнесу – це набагато серйозніше питання, ніж це видається на перший погляд. Реально – це відображення уваги до своїх співробітників, своєї аудиторії, своїх клієнтів. Людина, імідж якого не відповідає очікуванням, не може розраховувати на довгу кар'єру в бізнесі. Один із австралійських фахівців із ПР розповідав Г.Почепцову, що його підопічний не зміг утриматися в парламенті, оскільки він говорив у ніс, а виборцям здавалося, що він дивиться на них зверху [9]. Американський досвід свідчить про ще більш суттєві наслідки подібної нестиковки. Людина хоче відчувати елемент персонального контролю

над подіями, що й виявляється у підвищенні уваги щодо нього та її думку. За відсутності подібної уваги людина більш схильна до колективних протестів, страйків та інших форм насильницьких дій. З цієї точки зору, імідж – це не тільки й не так засіб завоювати увагу, це скоріше спосіб реагування на вимоги своєї аудиторії. Вона хоче сприймати цю персону саме такою, а не іншою. І що поганого, якщо ПР змушує людину бути розумною, привабливою, такою, якій можна повірити?

Іміджем *керівника організації (компанії)* також потрібно спеціально займатися, не слід кидати суттєві завдання у самотійне плавання. Французи виділяють такі магістральні *шляхи побудови іміджу керівника*: продовження легенди, успіх підприємства під власним ім'ям, перетворення свого імені на марку (у нашому випадку це може бути приклад з маркою «Довгань»), уособлення сили компанії, участь в освітніх програмах, публікація книги, керівництво профспілкою.

Західний досвід говорить і про інше: чим вище місце, на яке претендує фірма, тим більш значущими мають бути її позиції у масовій комунікації. Адже велику частку своїх знань ми отримуємо через комунікацію, а не через безпосередній досвід.

Таким чином, імідж людини формується як би за двома основними напрямками. З одного боку, це відповідатиме вимогам каналу масової комунікації. Ми говорили про це вище, коли потік візуальної інформації, характерний для ТБ, вивів на перше місце лідерів споживання, що найбільш активно використовують саме аудіовізуальний потік, відтіснивши всіх інших убік. У руслі цього напрямку – манера одягатися, говорити, стрижка, погляд, поза, жести, міміка. Все це дасть, як ми пам'ятаємо, 69% інформації, яка не дублюється у словах.

Невербальними засобами психологічного впливу є:

- акустичні (темп мови, тембр голосу, висота використовуваних звуків, гучність, пауза, зітхання, сміх, плач, кашель, хмикання);
- візуально-оптичні (оптико-кінетичні – складаються з міміки, жестів, пантоміміки; проксемічні – просторово-тимчасові параметри взаємодії; візуальні – властивості людського погляду;

- соматичні – використання особливостей людського тіла; колірні – використання кольорової гамми);
- ольфакторні (парфуми, одеколон, дезодорант);
- смакові;
- тактильно-кінетичні (дотики, поплескування, обійми, поцілунки).

Саме виходячи з цих відомостей, людина робить свої основні висновки, оскільки відомо, що оцінка співрозмовника формується вже в перші п'ятнадцять секунд. При цьому *процесами, з яких складається сприйняття людини людиною (person perception) є:*

Увага (attention): первинний етап. Увага до людини, на елементи поведінки якої ми зважаємо, включаючи зовнішній вигляд людини.

Миттєві оцінки (snap judgements): ми, здебільшого, миттєво оцінюємо людину на вигляд або за її поведінкою, і це не вимагає від нас значних зусиль. Майже одразу, сприймаючи людину, ми відчуваємо відповідне до неї ставлення: або атракцію (тяжіння, симпатію), або репульсію (відкидання, антипатію), чи даємо об'єкту соціальної перцепції інші стереотипні оцінки.

Атрибуція (attribution): визначення, виявлення системи особистісних якостей, якими володіє сприймана людина.

Система внутрішніх рис особи (trate implication): сукупність соціально-психологічних якостей, якими володіє сприймана нами особа або які ми їй приписуємо, які накладають певний відбиток на наше сприйняття: людині приємної зовнішності ми часто приписуємо інтелектуальні якості, вихованість, а також інші позитивні якості.

Формування враження (impression formation): спираючись на систему рис особи, ми формуємо загальне враження про сприйману людину.

Прогноз майбутньої поведінки (prediction of future behavior): відповідно до всієї наявної інформації стосовно сприйманої особи ми намагаємося передбачати її поведінку в майбутньому, що дуже важливо в практичній діяльності.

Другий напрямок у формуванні іміджу – це ті характеристики, які аудиторія вважає важливими: довіра, авторитет, професіоналізм. У кожному окремому випадку ці характеристики можуть відрізнятися, але при цьому значний їх обсяг збігатиметься. Змінюючи образ колишнього Федерального канцлера Федеративної Республіки Німеччини Гельмута Коля, фахівці з ПР заспокоїлися тільки тоді, коли соціологічні опитування показали: тепер німці вважають, що у Коля можна купити машину, що була у використанні. А це для Німеччини найвищий рівень довіри! Саме за довіру до себе бореться західний політик. До цього ж має прагнути і бізнесмен. Згадаймо, яку вагу колись мало купецьке слово у торговому середовищі.

Радник із ПР одного угорського прем'єр-міністра якось сказав: «Я займаюся не тим, що сказати, а тим, як це зробити». Девід Герген, відомий тим, що він створив президентські іміджі Річарда Ніксона, Джеральда Форда, Джиммі Картера і Рональда Рейгана, запрошений у Білий дім і для роботи з Клінтоном, акцентує увагу на тому ж: треба «упакувати» пропозицію президента так щоб вона вражала і пресу, і народ. Але ця медаль має і зворотний бік: як скаржаться фахівці, політики починають більше думати не про свої реальні дії, а про їхню символічну наповненість, про те, що саме вони означатимуть у символічному світі.

Один із віце-президентів американської компанії з ПР, який виступав перед студентами Київського університету, як одне зі своїх замовлень назвав зміну іміджу колумбійського уряду в очах американців. Американці перестали надавати колумбійському уряду допомогу, пов'язавши цей уряд у громадській думці з наркомафією. Колумбійці у відповідь доручили компанії зі стратегічних комунікацій реалізувати контрзавдання і допомога в результаті відновилася.

Для іміджелогії і паблік релейшнз характерні *непрямі методи впливу*. Не реклама. Тому завданням фахівця з іміджу стає породження саме таких типів новин, якими може зацікавитися преса. І, як правило, у цьому випадку сама фірма, особистість бізнесмена будуть проглядатися лише побічно. Вчений отримав медаль за дослідження, – одночасно це непряма інформація про фірму, де він працює. Благодійна діяльність – знову в орбіту читацької уваги потрапляє фірма. І є чіткі приклади

переорієнтації фірм. Так, коли на Заході була заборонена телевізійна реклама тютюнових виробів, виробники сигарет миттєво стали вкладати гроші в благодійні заходи, спортивні змагання, освіту. Тобто майже той самий комунікативний результат став досягатися під час роботи з іншого каналу. Як бачите, вимоги каналу диктують вибір найефективнішої форми повідомлення.

Ми завжди бачимо проблеми бізнесу в роботі з потенційними або реальними клієнтами. Але *бізнес має не лише зовнішні комунікативні завдання, а й внутрішні*. Серед таких внутрішніх завдань американські дослідники виділяють такі:

- створення атмосфери довіри між наймачем та службовцем;
- організація потоку щирої інформації, що має вільно розвиватися як у вертикалі, і по горизонталі;
- забезпечення задоволеності своїм статусом та участю у спільній справі для кожного співробітника;
- забезпечення роботи без конфліктів;
- створення здорового оточення;
- досягнення успіху для підприємства;
- підтримання оптимізму щодо майбутнього.

Усне спілкування особливо значуще, оскільки допомагає зробити особистішим участь керівництва, демонструє відкритість організації, дає можливість вести діалог між керівником та персоналом. Збори, особливо щорічні, потребують дуже серйозної підготовки. Адже фірма не повинна мати випадковий імідж. В результаті таких зборів вона повинна постати як сильний, єдиний організм, якому під силу будь-які нові завдання.

ПР та іміджелогія виступають у підтримуючій позиції стосовно маркетингу. Тут, на думку американських фахівців з ПР, необхідне виконання наступних завдань:

1. Розповсюдження новин, пов'язаних із запуском нових продуктів та послуг.
2. Просування продуктів і послуг, що вже випускаються.
3. Створення сприятливого іміджу підприємства.
4. Вивчення громадської думки.

5. Забезпечення висвітлення конференцій, виставок і т. і. Іміджі бізнесу повинні нести інновативний характер, створювати відчуття сили, респектабельності, викликати довіру. У сьогоdnішньому світі не можна досягти успіху, якщо не займатися роботою з формування громадської думки.

5.3. Іміджі країн

У нашій моделі світу досить чітко закріплені деякі національні характеристики, пов'язані з тими чи іншими країнами. Німецькі якість та пунктуальність, швейцарська точність, прибалтійська повільність. Фіксація іміджу країни на негативних аспектах може зупиняти ті чи інші позитивні процеси. Наприклад, корумпованість країн СНД заважає притоку інвестицій. Якщо навіть у реальності цієї корупційності не було б, вона все одно вусі закріплена в символічному світі.

Імідж країни – це сприйняття та стереотипи, які існують у світі щодо даної країни. Імідж країни впливає на її міжнародну репутацію, туризм, економічні відносини та багато інших аспектів. Імідж країни формується на основі різних факторів, таких як культурні досягнення, політика, спорт, гастрономія, природні краси, інновації та інші.

Імідж країни має неоціненний вплив на між-державні відносини. Поряд з етнічними стереотипами в системі міжнародних відносин, міжкультурних комунікацій та міжнародному культурному обмеженні досить важливе місце займає зовнішньополітичний імідж держави. Привабливий імідж держави надає вагомий ряд конкурентних переваг, таких як: освіта та наука (і, як наслідок, покращення життя громадян), здатність знаходити контакти у всіх сферах культурного та суспільного життя, формування позитивного психологічного настрою громадян та суспільства в цілому.

Ось кілька *ключових елементів, які впливають на імідж країни:*

Культурні досягнення: Культурна спадщина, яку країна має, включаючи мистецтво, літературу, музику та фільми, може створити позитивний імідж і привернути увагу туристів і інвесторів.

Спорт: Участь країни в міжнародних спортивних заходах, спортивні досягнення і популярність спорту в країні можуть позитивно вплинути на імідж.

Гастрономія: Смачна і унікальна кухня може бути привабливою стороною для туристів та фуд-ловерів.

Краса природи: Краса природи, така як гори, пляжі, озера і парки, може створювати позитивне враження про країну.

Інновації та технології: Країни, які відомі своїми інноваціями та технологічними досягненнями, можуть залучати інвестиції та таланти з усього світу.

Політика та міжнародні відносини: Зовнішньополітична діяльність та міжнародні відносини також впливають на імідж країни. Співробітництво з іншими країнами, участь в міжнародних організаціях та позиція в глобальних питаннях мають важливе значення.

Соціальні та екологічні питання: Спосіб, яким країна вирішує соціальні та екологічні питання, такі як права людини, дії щодо зміни клімату та стан природи, може вплинути на сприйняття іміджу.

Для поліпшення іміджу країни можуть використовуватися різні маркетингові та комунікаційні стратегії, такі як рекламні кампанії, культурні обміни, дипломатична діяльність і інше. Важливо, щоб імідж був чесним і відображав реальність країни, оскільки недостовірний імідж може завдати шкоди репутації та призвести до втрати довіри.

Загального алгоритму, тобто схеми, яка б надала чіткі та стандартні вказівки кожній країні у побудові свого зовнішньополітичного іміджу – не існує, адже кожна країна має свої висхідні параметри: зовнішні і внутрішні чинники, які впливають на формування іміджу. Але стандартними можуть бути етапи розробки іміджевої політики держави: оцінка ситуації (на яку аудиторію розраховано і який імідж та образи вже сформовані); позиціонування (пошук та демонстрації відмінної, індивідуальної переваги); вибір та розробка комунікативних стратегій просування характеристик іміджу.

Досить великого значення при побудові дійсного робочого іміджу грає саме той фактор, як держава бажає визначити своє місце на світовій арені, та які асоціації бажає викликати. Тут іміджмейкери мають

прописати позиціонування країни як кінцеву ланку побудови іміджу. Для суб'єкта міжнародних відносин необхідно визначитися з якою метою він бажає просувати себе, та не менш важливо, як саме він буде виконувати дане завдання. Позиція держави як реакція на світові зміни, у призмі міждержавних відносин, та реакція на внутрішньополітичні метаморфози є невід'ємною частиною побудови та підтримання вже існуючого іміджу. Таким чином, при виробленні та реалізації іміджевої стратегії, необхідно поєднувати і засоби країнового брендингу, і інструменти публічної дипломатії, щоб ефективно управляти комунікацією з представниками цільових аудиторій, а потім, залучаючи їх до спільної діяльності, переходити до двосторонньої комунікації, збільшуючи шанси на успіх.

Все вказує на те, що у світі розпочались процеси цілеспрямованого управління сприйняттям, встановлення порядку денного, вироблення довіри та створення нового іміджу, де задіяна безліч акторів, встановлені цілі (довго- та короткострокові) та використовуються різні засоби (відкриті та закриті). Американці називають це стратегічним спілкуванням. Наприклад, вони вважають, що успішна стратегічна комунікація та публічна дипломатія має бути націлена як на масову аудиторію, так і на конкретні групи, які впливають на рішення та думки в міру свого досвіду, позиції та можливостей керівництва (наприклад, політичні та бізнес-лідери, духовенство, відомі журналісти, представники науково-освітньої спільноти, жіночих організацій).

Публічна дипломатія (включаючи культурну, спортивну, музейну та медіа-дипломатію) в осно-вному використовується для досягнення довгострокових цілей та відкритих засобів. Візуальні та, що важливіше, виміри подій у реальному часі доповнюють словесні комунікації з метою посилення ефекту.

Наступна характеристика стосується аудиторії: вона розширюється і перетворюється з місцевої на глобальну (не тільки хто що говорить, коли і як важливо, але також і на кого воно орієнтоване). Легітимність, довіра, репутація, лідерство, особи, популярні настрої, страхи та очікування, символи, ідентичність і навіть сама історія стають незамінними засобами в цьому процесі. Звертаючись до технологій

формування зовнішньополітичного іміджу країни, варто, спершу звертати увагу на передумови й обставини, ресурси (ці перші елементи вказують на те, що має країни для побудови іміджу) та інтереси держави, заради реалізації яких вона конструює свій імідж.

Існує декілька груп факторів, які впливають на формування іміджу. До першої групи віднісять: природно-ресурсний потенціал, національне та культурне надбання, постійні геополітичні фактори, історію країни, форму держави. До другої – групи соціологічних факторів впливу – соціально-психологічний настрій у суспільстві, форми суспільно-політичної інтеграції народу, структура, характер та принципи діяльності суспільно-політичних об'єднань, морально-етичні аспекти розвитку суспільства. До третьої – інституційні фактори: стійка економіка, яка оцінюється комплексом показників динаміки валового внутрішнього продукту, рівнем доходів на душу населення, об'ємом інвестицій, що залучаються, гарантією прав та свобод суб'єктів економічної діяльності, правовий простір країни та його відповідність до світових норм, ефективність державного регулювання у всіх сферах.

Але навіть при плідній та ефективній реалізації вже зазначених етапів (наприклад за Т. Грінбергом), не можна забувати про те, що вже сформований імідж треба постійно підтримувати і при необхідності корегувати. Тобто це не ододенний та не одноразовий процес, а постійна кропітка праця. Не останню роль у формуванні іміджу країни грають стереотипи, що створенні навколо неї, тому бажано бути в курсі того, як сприймають країну на міжнародній арені і чи є стереотипи, які варто виправляти.

Щодо України, то її імідж дещо покращився після агресії Росії, оскільки вона змогла виявити спроможність до збройного супротиву, громадяни виявляли патріотизм та відданість ідеям державної незалежності

5.4. Індивідуальний, груповий, предметний та корпоративний іміджі

Індивідуальним іміджем ми будемо, відповідно до практики вживання цього поняття у психології та іміджелогії, називати імідж

індивідуального суб'єкта.

У самій назві індивідуального іміджу укладена його важлива властивість, яка полягає в тому, що якщо розглядати індивідуальний імідж як символічну структуру, то центральне місце в ній займають символи, що відповідають за індивідуалізацію, тобто які виражають індивідуальні якості суб'єкта прообразу іміджу, якості, властиві тільки даній особі, що відрізняють його від усіх інших людей, задаючи його індивідуальність.

Залежно від переважаючого типу мотивації, яка лежить в основі діяльності зі створення іміджу, розрізняються стратегії створення іміджу і способи, що використовуються при цьому а також механізми. На цій основі ми будемо розрізняти такі два типи індивідуального іміджу, як імідж, *орієнтований на самосприйняття*, й імідж, *орієнтований на сприйняття*. При цьому ми будемо усвідомлювати, що дані два типи іміджу не є такими, що взаємно виключають один одного й у деяких випадках один і той же імідж може володіти властивостями як першого, так і другого.

При створенні свого артистичного іміджу, *орієнтованого на сприйняття* відбувається не стільки самореалізація, скільки визнання, суспільний успіх. Для цього необхідно створити образ незвичайний, парадоксальний, ексцентричний і мінливий, що приковує увагу, збудливий і підтримуючий інтерес. Розглянемо деякі особливості формування індивідуального іміджу, орієнтованого на сприйняття.

Перш за все, слід зазначити сумісність сценарію конструювання іміджу з особливостями суб'єкта, щоб він їм використовувався легко і відповідав внутрішньому стану, а не тільки зовнішнім. Необхідно знайти певні якості у суб'єкта, показати їх йому, щоб він сам вірив в їх наявність, можливо, провести систему тренінгів. Слід показувати ті якості, які у нього є, а не привнесені ззовні, тобто не є «наведеними іміджами» – точного копіювання готового зразка, досягненнями максимальної схожості з оригіналом, в той час як внутрішньо людина не готова до цього відповідності.

Тепер імідж, *орієнтований на самосприйняття*. Уявіть внутрішній світ спортсменки, яка отримала мотивацію. Навіть під час виконання вправ вона концентрується на тому, як добре вона буде виглядати і відчувати себе, коли закінчить заняття. Кожний рух на тренажері, стрибок на біговий доріжці – це значний крок у напрямі до цього повного образу і до хорошого самопочуття. Внутрішні голоси допомагають їй сконцентруватися на правильному виконанні вправи, щоб замість витраченого часу отримати значну користь.

Імідж групи, предметний імідж і імідж організації будуються багато в чому за тими ж законами, що й індивідуальний імідж. Це стає можливим завдяки тому, що в формуванні цих видів іміджу важливу роль відіграє персоніфікація, тобто представлення абстрактної або неживої речі у вигляді живого суб'єкта.

Груповим іміджем, або іміджем соціальної групи, ми будемо називати узагальнений образ соціальної групи, що розділяється представниками іншої соціальної групи.

Як свої змістовні елементи груповий імідж включає уявлення про типового представника даної соціальної групи, включаючи такі параметри особистості, як темперамент, характер, особистісні характеристики. На основі групового іміджу формуються очікування стосовно поведінки представників відповідної групи. Він багато в чому зумовлює оцінку їхньої поведінки.

Як бачимо, груповий імідж містить усі основні складові індивідуального іміджу.

Механізм формування групового іміджу має багато загального з механізмом формування мовних символів будь-яких об'єктів взагалі. Групові іміджі в літературі часто іменують стереотипами. Стереотипи передаються від покоління до покоління і сприймаються людьми як реальність, навіть у тому випадку, якщо особистий досвід суперечить їм. У цьому випадку люди часто не помічають цієї суперечності або розглядають його як виняток, підтверджуюче правило, а потім забувають про нього. Іншими словами, людина має уявлення про більшість речей ще до того, як стикається з ними в досвіді, і зміст цих уявлень визначається культурним оточенням.

Треба зазначити, що гендерні іміджі відрізняються особливою міцністю. Так, образ ідеальної жінки, існуючий у сучасній масовій свідомості, небагато чим відрізняється від ідеалу, представленого в старовинних жіночих журналах.

Під *предметним іміджем* ми будемо розуміти такий символічний образ речі або іншого неживого об'єкта, що створюється в процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії, який провокує сприйняття даної речі або об'єкта як суб'єкта.

Основним механізмом створення предметного іміджу є персоніфікація. По суті справи, йдеться про створення особливої установки щодо предмета. Не випадково в рекламі як засіб створення об'єктного іміджу так часто використовується персоніфікація. Саме з персоніфікацією пов'язано введення в рекламні сюжети рекламного персонажу. При цьому як такий персонаж рекламісти частіше за все прагнуть використати образ, з яким споживач може ідентифікувати себе (Льоня Голубков – пересічний...).

Під *корпоративним іміджем* (іміджем організації) ми будемо розуміти такий символічний образ організації, що створюється в процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії, у складі якої є елементи, які провокують сприйняття даної організації як суб'єкта.

При створенні і сприйнятті цього іміджу його прообразу-організації приписуються такі властивості, якими вона за своєю природою не володіє, а саме властивості, що характеризують її як психологічний суб'єкт, зокрема, мислення, здатність випробовувати і викликати емоції, здатність до емпатії, темперамент, характер, а також особистісні властивості, властиві тільки людині.

Корпоративний імідж має деякі властивості предметного іміджу. Те загальне, що об'єднує його з предметним іміджем, полягає в створенні образу, наділеного суб'єктними характеристиками, при тому, що прообраз цього образу не є суб'єктом. Подібно предметному іміджу, корпоративний імідж виникає завдяки персоніфікації. Найважливішою особливістю корпоративного іміджу є єдність внутрішнього і зовнішнього іміджу організації.

5.5. Особливості управління іміджем

Імідж є наслідком свідомої роботи. Особливо це стосується ситуацій, де імідж є частиною професійного успіху. Це і поп-зірки, це і політики. Це і бізнес, де репутація стає важливою складовою процвітання і успіху. І для державного діяча основним типом роботи завжди була робота з людьми.

Основні характеристики процесу управління іміджем задаються наступними факторами за Г. Почепцовим:

- вимоги каналу;
- вимоги аудиторії;
- вимоги задачі;
- можливості об'єкту [9, с.46].

Вимоги каналу задаються можливостями передачі інформації. Наприклад, телебачення вимагає не стільки свіжих думок, скільки вдалої їхньої подачі. Тому тут грає роль шарм та привабливість об'єкту.

Вимоги аудиторії задають інші параметри, яким повинна задовольняти ця символічна роль. Іміджмейкери, наприклад, довго шукали тип зачіски Колишнього Федерального канцлера Федеративної Республіки Німеччини Гельмуга Коля, поки не зупинилися просто на пригладжуванні п'ятірнею. Але саме цей вид дав великому числу німців можливість заявити, що в цієї людини вони змогли б купити стару машину. Нову машину можна купити у будь-кого, а ось уживану тільки у того, кому ти можеш довіряти. А довіра є дуже важливим параметром для політика.

Вимоги завдання визначають цілі іміджевої комунікації. Таке завдання було у випадку з Маргарет Тетчер (колишня Прем'єр-міністр Великобританії в 1979 – 1990 роках). Іміджмейкери поставили завдання зробити так, щоб її не стільки любили, скільки поважали. У цьому випадку завдання було виконано.

Можливості об'єкта можуть суперечити цілям кампанії. Відштовхуючись від характеристик об'єкта, ми можемо їх сховати, але ми можемо і перебільшити ці характеристики, щоб посилити вплив на свою аудиторію. Адже іміджмейкер акцентує саме ті характеристики, які є значущими для даного типу аудиторії.

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте особливості індивідуального та групового іміджів. Характеристик особистісних якостей бізнесмена, лідера, менеджера.
2. Дослідити, у чому проявляються особливості предметного та корпоративного іміджів.
3. Визначте особливості іміджі організації, бізнесу
4. Назвіть психологічні ознаки іміджів політиків, країн.

Питання для самоперевірки

17. Визначте сутність іміджів політиків, поп-зірок.
18. Назвіть основні властивості іміджів організації, бізнесу.
19. Скажіть, які фактори впливають на формування іміджу країни?
20. Визначте основні особистісні індивідуального, групового, предметного та корпоративного іміджів.
21. Визначте особливості управління іміджем.

Список рекомендованих джерел

1. Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.– К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.
2. Калениченко Р.А. Іміджелогія сучасного телерадіоведучого: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2007. –106 с.
3. Калениченко Р.А. Психологія іміджу: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2008. – 102 с.
4. Калениченко Р.А. Соціологія та психологія впливів: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2009. – 87 с.
5. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: Компринт, 2021. – 167 с.
6. Пантелейчук І. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. К. : Альтерпрес, 2011. 316 с.

7. Почепцов Г. Г. Іміджологія / Г. Г. Почепцов. – К.: Ваклер, 2000. – 768 с.

8. Психологія бізнесу: навч. посібник / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець, О. О. Нежинська. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 270 с.

9. Калениченко Р.А., Коханець А.С., Сковира О.П. Особливості підтримки ділової репутації в мережі Інтернет. // Вісник Національного університету оборони України. – № 2 (60). – 2021. – С. 41-49. DOI: 10.33099/2617-6858-21-60-2-41-49. (Фахове видання). – Режим доступу: <http://visnyk.nuou.org.ua/issue/view/13768>

Тема 6. Інструментарій іміджелогії

- 6.1. Позиціювання.*
- 6.2. Маніпулювання.*
- 6.3. Міфологізація.*
- 6.4. Емоціоналізація.*
- 6.5. Формат.*
- 6.6. Вербалізація.*
- 6.7. Деталізація.*

6.1. Позиціювання

Іміджелогія, як і паблік рілейшнз (далі – ПР) шукає найбільш ефективні методи впливу на свою аудиторію. Одним з них є вихід на лідерів думки, коли робота з 10-20% аудиторії реально покриває весь необхідний масив. Не менш значущою є технологія позиціонування, спочатку створена для продажу та просування товарів на ринок.

І в тому, і в іншому випадку ми діємо за принципом звуження (аудиторії – в одному випадку, характеристик об'єкта – в іншому) з тим, щоб зробити комунікацію більш ефективною, оскільки це дає можливість сконцентруватися на вузькій ділянці комунікативного ланцюжка [9].

Можна уявити, що ПР діє у межах триади – ОБ'ЄКТ, АУДИТОРІЯ, КАНАЛ. Основним для цієї комунікації є поняття АУДИТОРІЇ. Саме з погляду аудиторії відбирається канал комунікації. Приклад: у період виборів М. Тетчер було встановлено, що її електоратом є кваліфікований робітничий клас, відповідно, на наступному кроці зупинилися на вечірніх телевізійних новинах як улюблених у цьому електораті, і всі повідомлення про Тетчер стали готуватися саме під цей варіант каналу комунікації.

Ще один приклад, радянське посольство в Берліні знаходилося в облозі. Щоб передати повідомлення до Москви, одного зі співробітників «позиціонували», ніби він настільки зачарований німецькою дівчиною, що йому потрібно зустрітися з нею, і охоронці дозволили його випустити.

Позиціонування ми можемо уявити собі як приміщення об'єкта в сприятливе йому інформаційне середовище. Чужий, невідомий, незнайомий об'єкт потенційно небезпечним для споживача. Тому завданням стає перетворення його на знайомий і потрібний. Позиціонування проходить під гаслом: а що це дає ДЛЯ МЕНЕ. Додатковим плюсом такого підходу стає включення поряд з раціональною такою ж сильною емоційною складовою, яка, як відомо, не тільки має більшу впливову силу, але і краще запам'ятовується. Згадаймо, приклад української парламентської боротьби 1998 р., коли партії зелених вдалося подати себе як представників третього шляху. За неї тоді проголосували ті, хто не хотів голосувати ані за компартію, ані за Рух.

Партії у своїй передвиборчій боротьбі мають виконати два завдання:

- а) відокремлення від інших,
- б) мотивація на вибір саме цієї партії.

Коли у виборах бере участь тридцять партій, виборцю дуже складно знайти між ними відмінності, оскільки виборець не зобов'язаний як політолог вбирати інформацію з олівцем у руках. Тому партії починають ідентифікувати себе шляхом введення до свого складу відомих акторів, політиків, спортсменів, створюючи свою символіку із включенням тих чи інших представників фауни чи флори. Це підказує виборцю виділення цієї партії з набору інших.

Є цікавий зворотний приклад із позапартійного життя. Він стосується взаємин режисера Григорія Александрова та актриси Любові Орлової. Раптом актриса дізналася, що її чоловік, знаменитий режисер захопився асистенткою. І в неї народився план. Вона дізналася, з якого матеріалу її суперниця шиє сукню на Новий рік і замовила в ательє тридцять метрів цієї тканини. І повністю змінила оббивку своїх меблів. Коли на свято до них додому прийшла асистентка у сукні кольору орловських меблів, вона виявилася зведена до рівня дивана, і режисер думати забув про асистентку. Відбувся контр-процес: не виділення, а мімікрія.

Щоправда, відсутність чіткого позиціонування, яке досить часто зустрічалося на наших виборах, призводило до наступного: виборці, поставлені перед необхідністю вибирати між суперниками, майже невідмінними один від одного, вважали за краще залишити все як є. І голосували за декількох відомих лідерів – «власників партій». Навіть не читаючи програм, які у свою чергу майже не відрізнялися. Це цікавий феномен, який пояснює деякі результати минулих виборів в Україні.

Так відбувалося, аж поки позиціонування було використано для відокремлення від конкурентів і мотивації аудиторії вибирати саме ваш продукт чи послугу. Це особливо актуально в ситуаціях, коли на ринку багато альтернатив і конкуренція велика.

В. Зеленський та Слуги народу, наприклад, позиціювали себе з зовсім іншими, такими, що ще не були у владі. А тому не корумпованими. І на проєстних настроях ними були виграні і президентські, і парламентські вибори. До того ж парламентські з монобільшістю.

Важливо розуміти, що позиціонування – це багатоаспектний процес, і його успіх залежить від ретельного аналізу аудиторії, вибору відповідних комунікаційних стратегій та контролю за впливом на аудиторію.

В якості найелементарніших прикладів позиціонування, з якими ми стикаємося повсюдно, можна вважати просто ті чи інші найменування. Наприклад, назвавши чеченців «бандформуваннями», росіянам можна було виправдати вже ширше коло заходів протидії їм. Джордж Буш напередодні військових дій у Перській затоці назвав три тисячі американців, що залишилися в Кувейті, «заручниками», що в результаті дозволило для «звільнення» їх застосовувати військову силу. До речі, і в тому, і в іншому випадку дуже сильне емоційне забарвлення подібних слів. Вони навіть сильніші за раціональну складову цього слова. Американцям також слід було позиціонувати ворога та друга у цій війні. Це легко вирішується у разі расових відмінностей, що мало місце у війні з Японією, коли можна було представляти «япошок» як «жовтого диявола». Ми також зображали німців як дурних фриців. У разі війни з Іраком і та, і інша сторона була з погляду американців расово однаковою.

Тому позиціонування проходило за параметром «країни з потенційною демократією», куди і були вписані Кувейт і Саудівська Аравія, а Саддам Хусейн чітко позиціонувався як арабомовний Гітлер. Вибраний тут принцип повністю відповідав американській ментальності, в рамках якої полюс свободи та демократії має незаперечний авторитет.

Як ще один приклад, можна навести позначення «країни ближнього зарубіжжя», що повністю відповідає уявленням Росії про відносну віддаленість цих держав. У той самий час, деякі країни, наприклад, Естонію, Латвію, Литву завжди дратувало таке позначення ще до повномаштабного вторгнення російських військ до нашої Батьківщини, що цілком зрозуміло, оскільки для прибалтійських країн основним мотивом було і є віддалення від Росії, а не зближення із нею.

Позиціонування можна уявити як випинання в об'єкті тих показників, у яких найбільш зацікавлений споживач. Тільки в якості антиреклами можна уявити собі розповідь про зубну пасту, що запускається, як найдешевшою для виробництва. Споживача цікавлять переваги об'єкта ДЛЯ НЬОГО САМОГО, а не для когось іншого. Кожен новий об'єкт вимагає такого позиціонування.

Наприклад, одна з найбільших довоєнних ПР-акцій у Великій Британії полягала в просуванні ринку заморських фруктів. Ми банани поїдаємо без цих хитрощів, а Великобританії тоді довелося витратити мільйон фунтів стерлінгів. Одна з перших американських рекламних кампаній пропагувала залізниці, які тоді були новим видом пересування. Оскільки населення вважало їх небезпечними, як аргументи почали використовувати кількість смертей на кілометр дороги. У цьому вимірі залізниці стали виглядати безпечнішими, ніж просто автомобільні. Період перебудови позиціонував ідею «перебудови». Причому цей образ ставав настільки амбівалентним, що кожним вкладалося туди власне бачення. І дисиденти, і партійні боси бачили у ньому сприятливі собі аспекти.

Позиціонування дозволяє один і той же факт представити в абсолютно новій інтерпретації, виходячи з іншої точки зору. Приклад: англійці розкрили шифри німецьких повітряних сил і знали про майбутні нальоти. Але вони нічого не зробили для евакуації жителів англійського

міста Ковентрі, щоб не видати своєї інформованості. Тобто тут також спостерігається позиціонування факту з погляду противника: не допускається витік інформації про знання намірів противника.

Позиціонування відбивається у виборі оточення лідера.

Позиціонування в рамках практичних *можна представити як* серію з трьох послідовних операцій: **трансформація, утрування (підсилення), переклад**. В результаті їхній образ об'єкта потрапляє до споживача в найбільш ефективному вигляді.

Трансформація. Ми обмежуємо об'єкт лише тими характеристиками, які цікаві споживачеві. Ми трансформуємо різноманіття характеристик об'єкта строго до кола необхідних. Важливим у своїй є думка аудиторії. Приклад: програма «Час» показувала Л. Брежнєва виключно за роботою, і ніколи на полюванні, хоча саме полювання і було його пристрастю.

Утрування (підсилення). Ми утруємо ці потрібні нам характеристики, повністю уникаючи характеристик, які є сильними з погляду споживача. Ми навіть не ними займатимемося, оскільки нас все одно переграє на цьому полі наш можливий опонент. Приклад: коли англійці проводили реформу середньої школи, стандартизуючи набір предметів, що вивчаються, вони як позиціонування говорили не про зростання інтелекту, а стверджували, що тепер випускнику школи буде легше знайти роботу.

Переклад. Для посилення ми повинні вміти перевести запропоноване коло показників передачі іншим каналом комунікації. Наприклад, як це передати візуально, яким вчинком, яким процесом, яким жестом. Приклад: штат Ніксона серед іншого збирав біографічні відомості про свого шефа, приклеюючи до кожної такої ситуації ярлик (сміливість, розум, авторитетність і т.і.).

Під час виборів штаб В. Зеленського позиціював свого кандидата як нового незаплямованого корупційними зв'язками лідера, з такою ж командою А. П. Порошенка, ледь не головного ватажка українських корупціонерів.

Позиціонування ми можемо визначити як і переклад комунікації на цілі аудиторії. Якщо говорити ширше, йдеться про перехід на іншу

модель світу. Стандартна система пропаганди, до якої ми звикли, в ланцюжку:

той, хто говорить – повідомлення – той, хто слухає

ставить акцент на компоненті «що говорить», а все інше визнається менш суттєвим. У разі позиціонування акцент зроблено на слухачі. Саме вимоги цього компонента задають весь набір оцінок [9].

З цієї причини вважається непристойним позиціонувати себе як надмірно багатого. Як приклад можна навести губернатора Каліфорнії Джеррі Брауна, «який до і після призначення на цю посаду їздив велосипедом, стояв в аеропорту Нью-Йорка в черзі за дешевими квитками і користувався багатьма випадками для того, щоб показати себе перед виборцями простим і незіпсованим політиком, людиною з народу». Або Бориса Джонсона з його приїздами на роботу також велосипедом.

Позиціонування в цілому слід тлумачити як породження середовища, сприятливого для об'єкта. Зберігаючи об'єкт, ми починаємо видозмінювати середовище, щоб створити більш сприятливі для нього умови функціонування. Але це залежить від цілей. Комунікативною метою може бути породження і негативного образу, якщо треба.

6.2. Маніпулювання

Досить поширеним способом комунікативного впливу, що часто використовується інтуїтивно, є перенесення уваги на інший об'єкт. У ряді випадків незвичайність цього об'єкта повністю затьмарює актуальний об'єкт.

Маніпулювання як від впливу – це приховане від об'єкта впливу спонукання до переживань, певних станів, зміни відношень, рішень, дій, які необхідні для досягнення ініціатором своїх цілей. При цьому для маніпулятора важливо, щоб об'єкт впливу вважав ці думки, почуття, рішення і дії особистими, а не «наведеними» ззовні, та визнавав себе відповідальним за них.

Засоби впливу:

- Порухення особистого простору.
- Різке прискорення або зниження темпу бесіди.

- Дратувати, дражнити («Тебе що, так легко засмутити, знервувати, обманути, підкорити»).
- Підохотити висказуваннями («Навряд чи ти це зможеш зробити, ця річ занадто дорога, щоб ти зміг купити її»).
- «Невинний» обман, введення в оману.
- Замасковані під малозначимі й випадкові висловлення оговору й брехні, які можуть бути прийняті як непорозуміння.
- Перебільшена демонстрація своєї слабкості, недосвідченості, некомпетентності (дурості), щоб розбудити прагнення у СР допомогти, розкрити цінну інформацію.
- «Невинний» шантаж («дружні» натяки на помилки, нагадування «старих» гріхів або особистих тасмниць).

Незвичайна інформація легко витісняє прогнозовану. Приклад зворотної, перевернутої логіки: *чим неймовірніше, тим простішою очевидністю є*. Ну, хто міг знищувати таких, дуже відомих людей при Сталіні, якщо вони справді були не винні?!

Одночасно слід пам'ятати про те, що подібне витіснення здійснює і просто час. Вважається, що в ряді випадків можна і не спростовувати висловлену інформацію, оскільки через дев'ять днів вона все одно забувається аудиторією.

Робота з масовою аудиторією постійно стикається з проблемою обговорення якихось сенсаційних фактів, заяв тощо, які потім так само благополучно зникають з поля уваги.

Іміджмейкерська фірма, яка була зайнята формуванням позитивного іміджу відомого раніше політика Віктора Черномирдіна, використовувала метод, названий «тактичним клапаном». Завдання – переключення уваги з головних прорахунків у діях Черномирдіна на другорядні. Прикладом може служити розповідь про «ведмеже полювання» прем'єр-міністра, який активно обговорювався пресою у вигляді не дуже гарного вчинку, коли треба було переключити увагу з його більш паганого вчинку. Негативна пара була випущена в інший бік.

Тут є дуже важливий параметр маніпулювання, який виділяється багатьма дослідниками – два рівні впливу. Явний рівень виконує

функцію «легенди» або «міфу», що маскує справжні наміри маніпулятора. Прихованим рівнем є той, на якому як факт впливу, так і його мета ретельно приховуються від адресата. При цьому відбувається передання кількох повідомлень, одне з яких вислизає від уваги адресата. Але саме заради нього й задумана сама комунікація.

У цьому вся розрізі навіть негативна інформація часом може працювати на позитив. Так, В. Шендерович говорив (РТР, 1998), що «один мільйонер-фармацевт» давав йому мільйон доларів за появу в програмі нової ляльки в період передвиборчої боротьби. Тут зовнішня форма – лялька, але непрямим повідомленням було входження персонажа до тих, про кого говорять. Адже відомо, що слава і популярність належать тим, хто впізнається, кого можна легко пародувати через цю впізнаваність. Негативні наслідки появи як ляльки з лишком перекриваються позитивними.

У ряді випадків як маніпуляція використовується видача нібито наявних планів противника з дискредитації опонента. Передчасне оприлюднення цих планів позбавляє їх реальної сили. Такі ситуації були у американській політичній боротьбі. У разі українських парламентських виборів за допомогою надрукованих у відомій газеті планів з дискредитації однієї з партій (незалежно від того, чи були вони достовірними), вдалося приглушити можливість використання цього компамату в реальній дійсності. «Засвітивши» заздалегідь майбутній хід, вдається загальмувати силу його реального впливу.

Можна породжувати повідомлення, які не корелюють одне з одним при проходженні по різних каналах комунікації. Тембр голосу може бути різним, посмішка може стати натягнутою, хмикання може з'явитися. Контроль над словом може бути повним. Така проблема виникає у рамках нейролінгвістичного програмування. Наприклад: повідомлення, що передається словами пацієнта, відрізняється від повідомлення, що передається тембром голосу пацієнта. Повідомлення, що передається лівою рукою пацієнта, відрізняється від повідомлення, що передається правою рукою. Психотерапевт має справу з пацієнтом, що пред'являє йому набір не узгоджуваних між собою повідомлень (інконгруентна комунікація).

Саме з цієї причини західні іміджмейкери спеціально навчають політиків, як не видати свого хвилювання, як виглядати щирим. Тобто не може бути розбіжності між формою та змістом повідомлення. А оскільки людина краще контролює зміст, ніж форму, частина непотрібної інформації таки потраплятиме до аудиторії через форму, а не через зміст. Цю систему повідомлень, що передаються саме формою, можна підсумовувати так:

- передавати впевненість у собі;
- не видавати хвилювання та виглядати щирим.

Впевнений тон мови викликає увагу та підвищує її достовірність. Хвилювання та розгубленість порушують ауру керівника. Сильна людина небагатословна, це слабка видає все, щоб зацікавити собою партнера. Люди також дуже добре реагують саме на прояви беззахисності, наприклад, на зображення дітей та тварин. Звірі також як демонстрацію своєї підпорядкованості підставляють кривднику горло, живіт тощо. Внаслідок чого відразу спрацьовує щось на кшталт біологічного гальма, і бійка припиняється.

Нерідко виникає завдання змінити образ політика, який вже сформований ЗМІ. Телевізійний образ може працювати на позитив так, як це потрібно зараз. *Телевізійний образ дійсно може розходитися з природним виглядом людини.*

Є. Доценко формулює цілу структуру мішеней психологічного впливу, тобто психологічних структур, на які спрямовується вплив маніпулятора відповідно до мети впливу. Подивимося на них.

Класифікація психологічних мішеней

за Є.Л. Доценком:

Збуджувачі активності: потреби, інтереси, схильності, ідеали.

Регулятори активності: смислові, цільові та операційні установки, групові норми, самооцінка, світогляд, переконання, вірування.

Когнітивні (інформаційні) структури: знання про світ, людей, відомості, які забезпечують інформацією людську активність.

Операційний склад діяльності: спосіб мислення, стиль поведінки, звички, уміння, навички, кваліфікація.

Психічні стани: емоційні (настрої, афекти, тривога); вольові (рішучість, розгубленість); пізнавальні (зосередженість, замисленість).

Можна також побачити близькість двох прийомів – позиціонування і маніпулювання – і в тому, і в іншому випадку одна характеристика об'єкта стає домінуючою, її навіть посилюють, щоб зробити вплив на аудиторію найбільш ефективним.

У ряді випадків, навпаки, облік наслідків другого неусвідомлюваного повідомлення унеможлиблює посилення першого. Наприклад, Генрі Кісінджеру було заборонено з'являтися на телеекрані через його німецький акцент. Бо цей акцент міг «стерти» будь-яку ступінь впливу повідомлення.

6.3. Міфологізація

Міфологізація – це спроба побудови подвійного повідомлення, бажання обійти фільтр аудиторії, впливати на неї у підсвідомому рівні. Ефективна комунікація не так задає нові повідомлення, скільки підключається до вже наявних у масовій свідомості уявлень. Міф і архетип – це саме той тип інформації, який на глибинному рівні присутній у кожному з нас, і завдання полягає в тому, щоб активізувати цю символіку на вигідному для комунікатора напрямі [9].

Аналізуючи міфи про народження найрізноманітніших героїв, можна виявити один і той самий сюжет. Спочатку герой народжується у знатних батьків, потім дитину «виганяють», наприклад, відправляють у кошику по воді, потім героя виховують батьки незнатного походження і в кінці – повернення до свого вихідного статусу. Ми бачимо, що в основі руху тут лежать символічні переходи від почесного статусу до незнатного і назад.

Міфи аж ніяк не є прикметою минулого. Кожен із нас живе в рамках тих чи інших міфів, часто навіть не помічаючи цього. Наведемо приклади таких міфів локального характеру: батько – глава сім'ї, діти мають добре вчитися, дівчатка так не роблять. Міфи задають правила улаштування

нашого світу. А подібні правила є завжди, тому міфи не є прикметою лише стародавнього світу. Наприклад, американці живуть у рамках міфології, центрованої на понятті свободи. Так, міф про захист Сполученими Штатами свободи та демократії у всьому світі дозволив владі вступити у війну в Перській затоці. Журналісти в рамках цієї міфології також постають як «пси демократії».

Під які міфи підлаштовуються партії, особливо в період виборчої боротьби? Ліві партії активно експлуатують міфологію радянської дійсності, що досить легко зробити, оскільки ще значна частина населення зросла саме в тих умовах. Центристи активно використовують міфологію західного світу, підкреслюючи, що обрання їх (а їх назви часто дублюють назви західних партій) принесе із собою західний спосіб життя.

Можемо перерахувати такий набір навколишніх міфів:

- партійні міфи (наприклад, для партії зелених це констатація на кшталт «травка зеленіє, сонечко блищить» без вказівки на те, якими способами сучасна цивілізація може виконати дану вимогу);
- державні міфи сьогоденішньою координацією стають розпливчасті слова «реформи», «антикорупція», «нові обличчя» яке навіть важко візуалізувати, що саме повинно за цим стояти);
- сімейні міфи (наприклад, «чоловік – захисник», «жінка – хранителька вогнища», і захист, і вогнище як такі, істотно трансформувалися в сучасному житті);
- дитячі міфи (міфологеми, пов'язані з вихованням молодого покоління, де буде відзначена роль «чарівного слова» – спасибі, «чесне слово»);
- історичні міфи (що відбивають особливу роль даного народу у історії) [9].

Ми можемо перерахувати такі важливі риси міфологічного повідомлення:

- тематично міфологеми розкривають нам пристрій навколишнього світу, що в результаті дозволяє зробити його набагато більш упорядкованим і зрозумілим;

- міфи задаються аксіоматично, в результаті вони не підлягають перевірці на відповідність дійсності. З цієї причини невідповідність з міфом робить даний відрізок дійсності дефектним, але не змінює сутності міфу;

- вдало влаштований міф можна лише підтвердити новими доказами, але не можна спростувати;

- міф задається відповідністю певному вищому рівню, рівню цілого, а не безпосередньої дійсності. Це дозволяє не перевіряти його на відповідність дійсності;

- міф є особливими умовами комунікації, оскільки в ньому є слухач, але немає автора повідомлення; також і з цієї причини міф стає незаперечним, тому що нема з ким сперечатися;

- міф як би зупиняє час, не дозволяючи інші інтерпретації світу, він фіксує єдиний можливий погляд на світ;

- міф можна розглядати як певний оператор універсальності, оскільки він підтверджується відповідними фразами (типу «так усі говорять, вважають», «усі так думають», «усі знають це»);

- міф легко перекладається зі свого вищого рівня на будь-які прості ситуації, не будучи відокремленою від людини езотеричною реальністю.

З ряду цих причин вищим рівнем роботи імідж-мейкера є підключення до вже існуючого в масовій свідомості міфу, оскільки його не слід вводити як нову інформацію і неможливо в принципі спростувати.

Основні існуючі в масовій свідомості міфи щодо керівників:

- «З бруду до князя».
- «З князя – в бруд».
- Покровитель.
- Господар (Пан).
- Віртуоз, або Спритник.
- Диявол. Роль є уособленням зла і протиставлена Покровителю.
- Лицар.

- Хазяїн.
- Аскет (аскетизм – спосіб життя, що характеризується самообмеженням, скромністю та стриманістю).
- Мислитель.
- Романтик.
- Профі.

Міфологізація спирається на точки уповільнення дійсності. Це минуле чи майбутнє. Не випадково радянська дійсність спиралася на міфологізацію Жовтня 1917 р. (минулої точки) або «Вперед до перемоги комунізму» (майбутньої точки). Це «зупинені» ситуації, які можуть бути опорою для інтерпретації вічно змінюється дійсності. При цьому це «уповільнення» зроблено суто штучно, тільки так можна загальмувати ситуацію для вироблення в її рамках міфу. Подібна «зупинка» дозволяє використовувати ще одну характеристику міфу – його чорно-білий характер. Будь-який об'єкт, що рухається, не може бути настільки однозначним.

Міф задає посилення певних схем інтерпретації дійсності, він не знає альтернативності.

Інформація може бути краще вивчена, якщо вона подається у певному форматі, такому як міф чи казка, оскільки це вже відомий і випробуваний спосіб передачі інформації. Ймовірно, такий формат відповідає певним структурам в людському мозку, і якщо ці структури взаємодіють, то ефективність вивчення інформації збільшується.

6.4. Емоціоналізація

Дуже важливим є правильне співвідношення раціональних та емоційних складових впливу. Письмовий текст, на який ми всі орієнтовані, позбавлений прийме емоційності, яка по суті виступає основною складовою впливу, оскільки в процесі його прочитання потрібно зробити переклад тексту з мови раціональної на мову емоційну.

Емоціоналізація – переорієнтація на мову і цілі аудиторії, тобто максимально розумна стратегія того, хто говорить, якщо перед ним стоїть завдання сподобатись аудиторії.

Наприклад, акцію підтримки опозиціонерів підприємством «N» на Майдані Незалежності під час Помаранчевої революції можна просто охарактеризувати, як: «підприємство «N» взяло участь у підтримці акції протесту», а можна зробити імідж: «активним учасником акції протесту проти існуючої влади на Майдані Незалежності стало підприємство «N», виставило свої кордони. В інтерв'ю журналістам керівництво підприємства наголосило на тому, що воно і народ – єдині, що Україна – єдина і не може бути ніяких кривотолків». Все це супроводжується відповідними лозунгами. Подібні заходи засновані на тому, що емоційне запам'ятовується краще від раціонального.

Емоційно забарвлена інформація легше проходить фільтри аудиторії та краще запам'ятовується. Вона більш жива, тому сприймається зрозумілою і знайомою. Розмова про ЄС і НАТО займає далекий полюс, а розповіді про те, як проходили обшуки у державного чиновника – близька. Або обшук у Ігора Коломойського.

Перед нами відбувається перебільшена переорієнтація на мову та цілі аудиторії, тобто максимально розумна стратегія з точки зору того, хто говорить, якщо перед ним стоїть завдання сподобатися аудиторії. Відбувається злиття з аудиторією.

Георгій Почепцов пропонує такі *шляхи «імплантації» емоцій у наші повідомлення:*

1) *конкретизація* – розповідь про конкретний об'єкт може стати основним джерелом емоцій. Наприклад, розповідь про дівчинку Машу спочатку вигідніша в цьому плані, ніж розповідь про весь народ. У разі ми переходимо в патетику, що викликає відторгнення в аудиторії. Один із класиків, виправляючи фразу письменника-початківця «п'ятак впав», написав «п'ятак впав, брязкаючи і підстрибуючи». Такий конкретний об'єкт відразу стає наочнішим;

2) *співпереживання* – так ми позначимо підлаштовування під чужу емоцію. У штаті Ніксона була людина, яка збирала реальні ситуації з його життя. Подібні зрозумілі факти легко перетворюються на розряд «своїх» емоцій,

3) *запозичення чужих емоцій* – це посилення на чужі перемоги, щоб зробити їх своїми. Так, Соціал-демократична партія України

(об'єднана) символічно пов'язала себе з київським «Динамо», щоб мати можливість спиратися на його перемоги.

Повторимо ще раз: емоції краще запам'ятовуються, краще сприймаються, тому будь-яке повідомлення, що несе емоційну інформацію, дуже важливе для впливу. Ті самі механізми діють і в такому разі: при зміні відстані ми замінюємо акварель на плакат. У цьому ж плані лежить тип одягу та поведінки клоуна: ніс червоний, волосся руде, черевики довгі. Якщо він плаче, то з нього ллються цебра води. Тобто потрібне посилене утрування всіх наявних характеристик. Наприклад, Геббельс навчив Гітлера виступати у більш енергійній манері.

6.5. Формат

Під терміном *формат* ми будемо розуміти *процеси створення вигідних для контекстів комунікатора*.

Відомо, до прикладу, що більш гомогенная аудиторія легше піддається воздействию, чем разношерстная. Тому досвідчені оратори навіть стараються посадити людей ближче до другу, щоб посилити цю спільноту, хоча б фізично. Люди на мітингах краще піддаються впливу, оскільки при цьому вони стоять близько, лікоть до ліктя, один до одного. Така відстань вважається особистісною, і на неї не допускаються чужі люди. Якщо ж це сталося, то людина як би стає більш збудженою, тому більш схильною до впливу. Розчаровані люди також схильні до легшого впливу на них. Вони легко вірять сказаному, якщо, звичайно, воно відповідає тому, чому вони хочуть вірити, без жодних сумнівів. Вони дивляться на минуле з обожнюванням, а на майбутнє з тривогою, прагнучи повернутися в «старі добрі часи».

Пари краще переконуються, ніж окрема людина. Дружини як емоційніші слухачі краще переконуються і вже можуть впливати на своїх чоловіків на презентаціях товарів.

Ті чи інші формати приносять перемогу тому, хто ними найкраще володіє. У виборах в США 1960 Кеннеді – Ніксон перемогу приносить телевізійний формат. Ті, хто слухали теледебати по радіо, визнали Ніксона, таким, що переміг. Проте телегенічніший президент Кеннеді перемагає в рамках нового формату. У 1968 р., зваживши на цей досвід,

команда Ніксона шукала формати, більш вигідні для свого «об'єкта». Вони вирішили, що такими є контексти, де Ніксон почувається невимушено, діє вільно.

У виборах 1992 р. Клінтон – Буш чільним форматом стала ситуація ток-шоу, в якій як риба у воді відчував себе саме Б. Клінтон. Дж. Буш спочатку відмовлявся брати в них участь, заявивши, що він не хлопчик. Коли ж життя змусило його звернутися до цього формату, він усіма силами підсвідомо демонстрував своє неприйняття цього формату: поглядав на годинник, не слухав співрозмовників і т.і. Як виявилось, володіння цим форматом допомогло Б. Клінтону продемонструвати свою турботу про простих людей Америки. Цей формат моделював його як відкритого до спілкування кандидата в президенти, який прислухається до біди інших.

В українських президентських виборах 1994 року новим став формат теледебатів між претендентами. Як згадує один із керівників виборчої кампанії з боку Л. Кравчука, В. Матвієнко, вони намагалися відмовити свого «патрона» від участі в дебатах (День, 1998, 20 лютого), оскільки в цьому випадку спрацював «закон парадоксу»:

«Чим сильніше Кравчук заганятиме в кут Кучму, тим більше співчуватимуть у претендента. Так і сталося. Респектабельний, ґрунтовно-впевнений у собі Президент на тлі втомленого, із запалими очима, до того ж, у темному светрі кандидата явно програвав в очах простих». людей. І з кожною хвилиною, проведеною на телеекрані, втрачав і втрачав сотні тисяч голосів».

Певні ситуації сприяють підвищенню позитивності іміджу лідера. Наприклад, досить негативно оцінювалася відсутність радянських лідерів у Чорнобилі в перші місяці після аварії. Геббельс, навпаки, отримував позитивні оцінки за свою поведінку після бомбардування. Поїздками по зруйнованих містах, зустрічами з їх населенням, своїми героїчними промовами, під час яких він являвся виразником почуттів ненависті та помсти, Геббельс і далі зумів підняти свій рейтинг.

Тут також важливим є не просто прояв співчуття, який виступає як фактор зближення. Геббельс породжує промови, в яких говорить про

«годину відплати». Він хіба що виправляє цю невербальну ситуацію вербальним способом.

Колишня Прем'єр-міністр Великої Британії М. Тетчер для створення потрібного формату пройшла спеціальну піврічну підготовку. Після цього за зовнішністю і за манерою мови вона отримує наступну оцінку:

Зовнішність прем'єр-міністра, важлива частина «іміджу» Маргарет Тетчер, була сформована ретельно і вміло, недаремно про неї склалася серед модельєрів високого класу думка як про одну з найелегантніших дам світу. При цьому «уніформа» політика була створена так, щоб не дратувати око масової британської публіки, «не дражнити» обивателя. Суворий англійський костюм (як правило, синій або блакитний), традиційна для англійки зачіска, косинка навколо шиї (останнє теж спеціально передбачено правилами сучасної риторики: погляд публіки має бути чимось залучений, «схоплений»).

Поведінка Тетчер як оратора і як співрозмовника піддавалася спеціальному вивченню. Для мовної поведінки «Мег-гі» не властиве копіювання «чоловічої мовної моделі». Проте її «мовна жіночність» виключає все те, що в побуті називається «жіночою логікою»: немає в її промові ні розпливчастої невизначеності, ні зайвої м'якості, податливості, покірності. Навпаки, образ Тетчер як «жорсткого» політика багато в чому склався завдяки її манері вести дискусію»[9].

Фактори особистісного спілкування не дають можливості співрозмовнику ухилитися від ухвалення інформації. Японці вважають, що деякі види реклами (ліків, лікарів) ефективніше передавати усним каналом, що отримав у них назву «розмови біля колодязя».

Різного роду чинники, які підвищують авторитетність і компетентність, лідера, сприяють збільшенню ефективності його мови. З іншого боку, можна назвати контексти, які є принципово критичними. Одним із них може бути натовп, який у ряді випадків запрограмований на негативні дії. Але харизматичні лідери спираються на контекст маси, який саме посилює їх вплив. У маси є потреба в уречевленні своїх почуттів, і харизматичний лідер надає таку можливість.

6.6. Вербалізація.

Іміджмейкер вміло вербалізує реальність. Це дуже важливо, коли лідер може яскраво та барвисто описувати ситуації. Адже в цьому випадку він не потребує «додаткового проштовхування» своєї думки в пресі, яка сама радісно підхоплює вдалі висловлювання. Тому фрази на кшталт «Хотіли як краще, а вийшло як завжди» Віктора Черномирдіна починають жити самотійним життям.

Вербальні гасла стають основним компонентом будь-якої виборчої кампанії. Ці гасла повинні задовольняти двох типів вимог: з одного боку, вони мають спиратися на символізм партії, з іншого боку, відобразити основні проблеми, суттєві на той момент для населення.

У цьому плані високо можна оцінити гасла більшовиків у 1917 р. Невирішені питання були пред'явлені суспільству, і більшовики – треба їм віддати належне – краще за інших зуміли їх почути. У коротких і ясних гаслах («Земля – селянам!»; «Мир – народам!»; «Фабрики – робітникам!» тощо), вони зуміли сформулювати насущні потреби людей і використовувати їх для захоплення влади.

Не нагадує нічого, якщо згадати початок фільму «Слуга народу»^②?

Лідер має вміти говорити мовою своєї аудиторії.

Іміджмейкер може спрямовувати вербалізацію у потрібний бік, коли необхідно приховати реальний стан речей. Він також робить подібне, коли слід вербалізувати уявлення самих людей, вклавши ці слова в уста лідера чи гасло партії.

Тобто ми бачимо **два основні моменти використання слова:**

- а) відхід від реальної ситуації,
- б) приєднання до думки аудиторії.

Розглянемо ці випадки з прикладів.

Відхід від реальної ситуації

Слово як описує ситуацію, слово може формувати саму ситуацію. Для цього використовуються нові вербалізації для вуха відомих ситуацій. Наприклад, є такі рядки у перекладі С.Я. Маршака мовою оригіналу:

*Когда мятеж кончается удачей,
Зовется он, как правило, иначе.*

Таким чином, з точки зору денотації (реальної ситуації) те саме явище називається по-різному. Наприклад, не міністерство війни, а міністерство оборони.

Заборона на вживання слів створює керований настрій громадської думки. У Німеччині після падіння Франції виникло очікування припинення воєнних дій. Чутки про світ циркулювали із зростаючою інтенсивністю. Це стурбувало Геббельса, який чудово знав, що чекає Німеччину у найближчому майбутньому, і він заборонив засобам масової інформації використати слово «Мир». Аналог на заборону вживати слово «війна» самі знаєте де існує зараз.

Спрацьовує також і різниця в типах і підходах комунікаторів, а не тільки різниця в позначеннях. Уявіть собі ефект повітряної подорожі, якби пасажирам авіаліній доводилося брати участь у парашутних тренуваннях, та порівняйте його з ніжним, спокійним голосом стюардеси, коли вона недбало повідомляє про заходи безпеки перед повітряною подорожжю.

У цьому випадку тривожна інформація по одному каналу спростовується заспокійливою по іншому, коли тривожний зміст подається з милою посмішкою.

Власне кажучи, таким шляхом спростовуються багато негативних тенденцій, коли їх починають коментувати цілком розумно, стримано і добропорядно, а не тупо заперечувати.

Приєднання до думки аудиторії

Звернення Б. Клінтона писали на основі тих слів, з якими до нього зверталися у листах до Білого дому. Тим самим досягається максимальна узгодженість з електоратом.

Слово орієнтоване на співрозмовника, орієнтоване на те, хто цей співрозмовник: людина тієї ж соціальної групи чи ні, вище або нижче стоїть (ієрархічний ранг співрозмовника), пов'язаний або не пов'язаний з більш тісними соціальними узами (батько, брат чи чоловік, який говорить). Абстрактного співрозмовника, так би мовити, людини в собі не може бути; з ним справді у нас не було б спільної мови ні в буквальному, ні в переносному значенні.

Надати допомогу у визначенні цієї «загальної території» може ієрархія (піраміда) людських потреб, запропонована американським психологом А. Маслоу. Ця ієрархія будується таким чином, що задоволення вищих ступенів можливе лише тоді, коли відбувається задоволення потреб нижчого рівня.

Розглянемо детальніше.

Фізіологічні потреби. Перші потреби, які слід задовольняти раніше за інших, включають: їжа, вода, дах та секс.

Безпека. Нам необхідно відчувати себе в безпеці, відчувати можливість контролю над ситуацією.

Кохання. Люди почуваються недостатньо впевненими, доки вони не знайдуть собі пару. Ми хочемо належати сім'ї, друзям, коханцям. Це певний перехід від індивідуального атома до соціальної молекули.

Визнання. Нам необхідне визнання та захоплення інших, через ці честолюбні бажання ми напружено працюємо, отримуємо дипломи, заробляємо медалі.

Самоактуалізація. Ця потреба замикає список, оскільки стосується найдовших цілей, які розраховані на повне використання нашого потенціалу.

А. Маслоу писав, що відчуває у чомусь потреба індивід постійно жадає її задоволення.

Побудова текстів, розрахованих на сприйняття аудиторії, безсумнівно, має враховувати задоволення цих потреб, оскільки саме вони сильно визначають нашу поведінку.

6.7. Деталізація.

Рівень впливу підвищується за певної деталізації подачі інформації. Це не тільки інший рівень довіри, деталям ми завжди віримо більше, ніж абстракції. Це також переведення на рівень особистісного спілкування, коли ми починаємо представляти політику як людину.

Вдало підібрана деталь виступає ролі символу, оскільки може замінити собою цілий набір текстів. Тому поради в цьому плані західних фахівців справляють на нас занадто казуїстичне враження через надмірну деталізацію.

Наприклад, про виступ на телеекрані. Біла сорочка знебарвлюється на екрані, в результаті чого представники білої раси виглядають блідо і безжиття. Підберіть собі замість білої сорочки світлих пастельних тонів, наприклад, жовтуватого, рожевого, бузкового або блакитного відтінку. Сорочка повинна мати ледь помітний колір, завдяки якому ви тим не менш виглядатимете у чудовій формі.

Але цей тип деталізації, як бачимо, має чіткі прогнозовані сліdstва. Ось ще один приклад, пов'язаний із обов'язковим накладенням гриму. Свого часу Ніксону зробили невдалий грим під час теледебатів із Кеннеді, внаслідок чого він «потік» на очах у здивованих телеглядачів.

М. Спіллейн казав: «Якщо у вас рум'янець на всю щоку, почервоніння або кровоносні судини, що лопнули, то вас необхідно «приглушити» за допомогою світло- або темно-зеленого тону. В іншому випадку глядачам здаватиметься, що ви випили до початку інтерв'ю (особливо якщо вони бачать вас вперше)» [9].

Така деталь, як брови Л. Брежнєва, що розрослися, не тільки закарбувалися в зоровій пам'яті поколінь, а й потрапили в анекдоти, де вони порівнюються з вусами Сталіна.

Деталь як краще впливає, а й краще зберігається у пам'яті, оскільки у ній починає відновлюватися весь вигляд чи всі поведінка. Наприклад, кожен англієць мав запам'ятати, що прем'єр-міністр Тетчер гладить сорочки своєму синові Марку, яка зізнавалася, що, на жаль, їй не вдалося з дитинства привчити сина робити все самостійно.

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте основні інструменти побудови іміджу за Г.Г. Почепцовим та надайте їм характеристику.
2. Обґрунтуйте психологічні особливості управління іміджем.

Питання для самоперевірки

1. Яка роль ефективної комунікації під час управління іміджем?
2. Які існують стратегії управління іміджем?
3. Які особливості застосування інструментарію іміджелогії за Г.Г. Почепцовим?

Список рекомендованих джерел

1. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.– К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.
2. Калениченко Р.А. Іміджологія сучасного телерадіоведучого: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2007. –106 с.
3. Калениченко Р.А. Психологія іміджу: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2008. – 102 с.
4. Калениченко Р.А. Соціологія та психологія впливів: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2009. – 87 с.
5. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: Компринт, 2021. – 167 с.
6. Пантелейчук І. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. К. : Альтерпрес, 2011. 316 с.
7. Почепцов Г. Г. Іміджологія / Г. Г. Почепцов. – К.: Ваклер, 2000. – 768 с.
8. Психологія бізнесу: навч. посібник / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець, О. О. Нежинська. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 270 с.

Тема 7.

Використання управлінцем інструментарію іміджології

- 7.1. Акцентування інформації, архаїзація та заміна цілей.
- 7.2. Подача суперечливих сигналів, дистанціювання та метафоризація.
- 7.3. Візуалізація.
- 7.4. Опитування громадської думки та нейролінгвістичне програмування.
- 7.5. Впровадження моделей сприйняття.
- 7.6. Контекстне введення знаків.

7.1. Акцентування інформації, архаїзація та заміна цілей

Акцентування інформації

Сюди має увійти як приховування інформації, так і випинання її (акцент на ній). ЗМІ працюють у режимі відбору тієї чи іншої інформації, а технологія відбору визначається ціннісними критеріями, будь-коли повністю об'єктивною. Наприклад, для М. Горького випускався свій екземпляр газети «Правда», де повідомлення про арешти замінювалися розповідями про лов крабів. І та, й інша інформація відповідає дійсності. Але наш відбір дозволяє нам приховати чи випнути ту чи іншу інформацію.

Не менш значущим аспектом стає результат такого підходу. З одного боку, це може бути породження позитивної інформації про себе та своїх союзників. З іншого, це активне породження негативної інформації про своїх ворогів. Тут застосовуються навіть гіпотетичні конструкції.

Залежно від наших цілей, ми акцентуємо ті чи інші характеристики складних об'єктів, з якими має справу людство. Цей підхід дозволяє також змінювати «порядок денний» масової свідомості, коли у відповідь на одну тему, що обговорюється, запускається для дискусії суспільства зовсім інша, що дає можливість звернути увагу в іншу сферу.

Людина свідомо чи мимоволі, намагаючись відкрити свою характерну межу або приховати її, може акцентувати не те, що слід.

Архаїзація

Масова свідомість має знижений рівень проти рівня кожного окремого індивіда. Натовп орієнтується за нижчими реакціями, оскільки вони є спільними всім. Вищі реакції у кожного різні, тому щоб захопити натовп, слід використовувати загальні для неї реакції. Архаїзація автоматично вступає в дію в кризові періоди, коли ми спускаємося за шкалою потреб А. Маслоу до більш елементарних рівнів. Занижений рівень потреб висуває перше місце примітивні реакції, серед яких можна назвати такі:

1) Опора більш примітивний варіант показників типу СВІЙ/ЧУЖИЙ. Наприклад: часте для перебудови гасло «Хто з'їв моє м'ясо?» чи тенденцію до побудови етнічної держави типу «Сомалі для сомалійців».

2) Обоженнювання лідера (типу сталінського) теж можна як реакцію на сильний страх аудиторії. У будь-якому разі любов до Сталіна була безпечнішою за прояви нелюбові, що відповідно закріплювалося у свідомості навіть на підсвідомому рівні.

3) Зростає роль захисних бар'єрів, які оберігають від інших. Звідси любов до тем типу «захисту інформаційного простору». Класичний приклад – Північна Корея.

4) Спостерігається збільшення статусу ворогів. У часи загострення холодної війни будувалася риторика «продажних американських імперіалістів», «міста жовтого дьявола». Шпигунство радянського періоду залишило нам безліч кіносюжетів у вигляді проникнення шпигунів то в гумовому човні, то перехід кордону в особливому взутті, що плутає сліди і т.і.

5) У пострадянський час це породження національної ідеології («квасний патріотизм», «слов'янофільство»), які виступають у ролі огороження від чужого.

Заміна цілей

Коли ЗМІ розповідають про ту чи іншу подію, психологічно вони змінюють ймовірність подібної події у житті людини у бік завищення. Розповідь про сучасну Попелюшку змусить повторити описаний у статті шлях сотні інших, які бажають повторити цей досвід. Це зсув позитивних цілей. Звідси впливає елементарний закон: *чим оптимістичніше буде представлена країна у своїх ЗМІ, тим більш рівним буде психологічний настрій її мешканців.*

ЗМІ одночасно можуть дати зсув негативних цілей. Наприклад, негативні емоції, які в період СРСР виплескувалися у бік США (американські імперіалісти), сьогодні росіянами «каналізуються» у бік сусідів. Правителі постійно створюють варіант зовнішнього ворога. Стала трюїзмом (загальновідома істина; банальність) думка, що таким чином правителі відводять населення від внутрішніх проблем. Відомо також, що у разі зовнішньої небезпеки населення легше збирається навколо свого лідера. Останнє, мабуть, відбиває суто біологічний закон зграї, але кризові періоди таки виносять перше місце певною мірою біологічні закономірності.

Йдеться також про створення певних міні-цілей для сучасної людини, які є цілком досяжними, оскільки максі-мети (типу купівлі квартири чи машини) стали ще більш примарними, ніж за радянських часів. Це у відповідь має підвищити рівень оптимізму, оскільки виконання цілей завжди сприятливо діє на людину.

Зрушення цілей може бути не таким помітним, коли йдеться про єдність інтересів, що лежать в основі цих цілей.

Завданням лідера вважатиметься опора на цілі аудиторії, але далі він має побудувати місток між цілями, на які зорієнтована аудиторія, до цілей, що він бачить як визначальних для даного контексту місця й часу. Тобто також має місце певне зрушення цілей.

7.2. Подача суперечливих сигналів, дистанціювання та метафоризація

Подача суперечливих сигналів.

Ми згадували, що Мадонна подає сигнали як гомосексуальної орієнтації, так і гетеросексуальної, що дозволяє їй в результаті охопити обидва типи аудиторії. Одночасно така подача допомагає відвести аудиторію від уваги до тих аспектів, які на даний час є небажаними. Можна навести й інші приклади:

1) У перші постчорнобильські дні, виступаючи на партзборі Київського університету, партійний функціонер високого рангу у відповідь на пряме запитання щодо того, що сталося, сказав, що найважливішою проблемою сьогодні є рішення про продаж/непродаж спиртного на святі Першого травня.

2) Постійність чуток про зняття/призначення урядовців високого рангу, які відразу починають спростовуватися.

3) Іноді подібні суперечливі сигнали надходять заради перевірки реакцію них як політичної еліти, і масової свідомості, і навіть у цілях підготовки майбутнього розвитку подій;

4) Штучна демонстрація слабкості дозволяє потім покарати своїх ворогів (типу китайської кампанії «нехай розквітають тисячі кольорів»).

Масова свідомість, намагаючись обробити ці повідомлення, що суперечать один одному, допускає помилки, на які і сподіваються ті, хто їх запускає.

Дистанціювання

Першорядне завдання для політика полягає в необхідності *дистанціюватися від явно негативних символів*. Так, президенти знімають прем'єрів, намагаючись перекласти на них тягар негативних емоцій. Сучасна історія сповнена таких прикладів. За словами М. Горбачова, він не знав про розгін демонстрантів саперними лопатками у Тбілісі, а Л. Кравчук не знав про порушення законності та голод у довоєнний час.

Сильний лідер може дистанціюватися від деяких проблем, не згадуючи про них. М. Тетчер могла обривати теми в інтерв'ю з тележурналістами, ніби змушуючи їх дотримуватися її логіки. Вона нав'язувала тематику та ритм бесіди своїм інтерв'юерам, а не йшла на поводу у них.

Особлива роль дистанціювання виникає у разі кризових ситуацій, до якої має бути готова будь-яка організація, будь-який лідер. Західний досвід привносить планування навіть у цей, начебто, цілком випадковий процес.

У разі передвиборчої боротьби дистанціювання може полягати в демонстрації нової стратегії, яка відрізняється від тієї, що є за нинішнього президента. І це дуже гарно зробив виборчий штаб кандидата у президенти В. Зеленського.

Президенти пострадянських країн вміло дистанціюються від економічних процесів, що проходять в їхніх країнах, щорічно заявляючи, що слід покласти край не виплатам зарплат, пенсій і стипендій, ніби перекладаючи відповідальність на своїх недбайливих підлеглих.

За радянських часів існувала близька тенденція, коли відповідь у пресу підписував заступник міністра, залишаючи можливість для маневру та подальшого посилення на неправильність його дій.

Метафоризація

Істотним методом побудови впливу є ***метафоризація***, яка дозволяє перебудувати свідомість людини, а й водночас є сильним механізмом, що проникає у свідомість. Метафора особливо вигідна для опису нової діяльності, для якої ми ще не маємо відповідної мови. У цьому випадку метафора стає описом однієї області діяльності за допомогою мови з іншої області.

Метафоричний спосіб спілкування характерний й у психотерапії. Кожен метафоричний елемент інформації, представлений клієнтом, розуміється та інтерпретується терапевтом у застосуванні до своєї власної моделі світу. Метафори (у формі чарівних казок, віршів, анекдотів) свідомо та підсвідомо використовуються терапевтами з метою допомоги клієнтам для здійснення бажаних змін. Клієнт може

висловлювати будь-які області свого досвіду, де він відчуває обмеженість виборів, що задовольняють його, або відсутність альтернатив. У цьому випадку терапевт може розповісти йому анекдот зі свого власного життя, життя іншого клієнта або придумати новий.

Така ситуація непрямого впливу пояснює феномен, відзначений дитячими психологами, який отримав таку назву – «Діти люблять історії про те, як дідуся покусали бджоли». Інтерпретація цього феномена така: Спогади про невдачі старших родичів, трактують психологи, додають дітям впевненість у своїх силах: раз у інших не все виходило відразу, значить, не слід занадто засмучуватися своїми промахами. Цей феномен цілком пояснює любов преси до розповідей про невдачі в економіці в інших країнах, що дозволяє почуватися впевненіше.

7.3. Візуалізація

Важливою особливістю іміджології є вплив відразу кількох каналів. І найважливішим із них є аж ніяк не вербальний, а візуальний. Саме тому лідер лейбористів Т. Блер демонструвався англійською пресою у візуальних ракурсах, які відповідають типу читачів газети. Блер у гумових чоботях – для сільських мешканців. Блер із гітарою – для молоді. Блер у соборі – для віруючих. Блер із кухлем пива в пабі – для читачів найпопулярнішої газети «Сан» (День, 1997, 1 березня). Такі візуальні появи немає необхідності пояснювати, вони впливають на людину поза її свідомістю.

Угорський прем'єр Віктор Орбан якось заявив, що людей приваблює, коли політик грає у футбол чи п'є пиво. Це зрозуміло, оскільки політик у цьому випадку потрапляє у доступний для нас усіх контекст. Ми можемо його зрозуміти та полюбити. Подібна візуалізація наближає політика, що знімає з нього ореол недоступності. Є такі ж віддалені властивості. Так, виявляється, що Піночет не розлучався із чорними окулярами з цілком зрозумілої причини. Він заявив: «По очах можна визначити, що людина каже неправду, а мені тоді часто доводилося брехати» [9].

Саме через значущість цього каналу всі символи держави насамперед мають візуальний характер. Герб. Прапор. Портрет глави

держави. Квіти та червоні прапори зустрічали солдатів Перемоги, які прийшли з війни. Величезні жовті банти зустрічали американських солдатів, які поверталися з війни у Перській затоці. Під час Тижня високої моди в Лондоні в лютому 1997 р. Наомі Кембелл вийшла на подіум в одязі, який використовував кольори прапора-символу британської державності, що носить ім'я «Юніон Джек».

Зміна влади відразу відбивається у зміні візуального поля. Символи державності – зірки – зникають не лише з веж Кремля. 30-кілограмову зірку за п'ять годин зняли також із будівлі белградської Скупщини. Пам'ятники Леніну зникли з просторів пострадянських країн, тіло Сталіна свого часу винесли з Мавзолею. Візуальне поле дуже чуйно реагує на зміни політичного полі.

Візуальний образ не повинен відрізнитися від того, що реально бачить виборець. Рональд Рейган використовував на рекламних плакатах свої фотографії з фільмів, щоб виглядати молодше. Але коли подібним чином стали «омолажувати» зовнішність Маргарет Тетчер, виявили помилковість такого підходу, оскільки її імідж для населення був пов'язаний з її виступами під яскравим світлом у студії телебачення і досить чітко зафіксований у пам'яті глядачів. Фахівці з паблік рілейшнз тоді спрогнозували, що якщо глядачі сприймуть її портрет як несправжній, то вони перенесуть це відчуття фальші і на те, що вона каже. Не можна порушувати загальний закон: слід не йти від населення, а, навпаки, щосили намагатися зблизитися з ним.

Багатоканальність впливу вперше була включена до своїх комунікативних технологій релігією. Згадаймо про пластику і ритміку рухів священнослужителів, наприклад, при каденні, про гру і переливи складок дорогоцінних тканин, про пахощі, про особливі вогняні провіювання атмосфери, іонізованої тисячами палаючих вогнів, згадаємо далі, що синтез тільки сферою образотворчих мистецтв, але втягує у своє коло мистецтво вокальне і поезію, поезію всіх видів, сам будучи в площині естетики музичною драмою. Тут усе підпорядковане єдиної мети, верховному ефекту катарсису цієї музичної драми, і тому все, підпорядковане тут один одному, не існує, або принаймні хибно існує, взяте по-різному.

Візуальний образ повинен корелювати з образом співрозмовника. Під час однієї із зустрічей Рейган у піджаку приймає Горбачова одягненого по-зимовому. В результаті у публіки складається враження «молодого» Рейгана та «старого» Горбачова. Залежно від свого зовнішнього вигляду людина почувається по-іншому.

Візуальний образ людини зберігається незмінним і повинен руйнуватися. Так, вигляд Черчілля з сигарою, як виявилось, був дещо умовний: він постійно тримав у кишені наполовину згашену сигару, яку відразу демонстрував, коли виявлявся об'єктом уваги репортерів.

Той чи інший візуальний вигляд стає предметом серйозних аналізів. Так, щоб відобразити національні особливості, наприклад, Іран закликав створити ісламський варіант ляльки Барбі: Іранська лялька Сара має бути одягнена у відповідності з нормами носіння ісламського одягу: або в довгу чадру, або в традиційні костюми етнічних груп, що проживають в Ірані.

7.4. Опитування громадської думки та нейролінгвістичне програмування

Реально точкою відліку будь-якої кампанії є опитування громадської думки. Слід підкреслити і роль опитувань, що впливає. Так, наприклад, США під час війни у Перській затоці військові впливали на громадську думку шляхом публікації відповідних опитувань.

Функції опитувань

1) У національній кампанії виникає безліч проблем, але обмеження в часі дозволяє на кожному етапі кампанії говорити не більше, ніж про три або чотири проблеми. Опитування дозволяють встановити, що саме хвилює насамперед виборців на даний момент.

2) Опитування дають можливість встановити сильні та слабкі сторони опонента.

3) Опитування ідентифікують ті підгрупи виборців, із якими слід працювати насамперед.

Успіх кандидата пов'язаний з точно визначенням інтересами виборців.

Успіх президентської кампанії Р. Рейгана був у певних інтересах виборців. У цей час лише 28% виборців розглядали себе республіканцями, проте Р. Верслін побудував кампанію на таких глибинних цінностях, які залучили також і демократів, і незалежних. Він пов'язав кампанію з такими параметрами, як сім'я, сусіди, робота, мир та свобода. Завдання опитування у виході на глибинні цінності. Методологія, за якою Верслін намагався виявити ці цінності, була відносно простою, але все ще залишається таємницею, але в основі своїх виборців спонукали в інтерв'ю висловити свої почуття з приводу того, що є важливим для них у їхньому щоденному житті і які причини для цих пріоритетів.

Завдання полягає в тому, щоб будувати свої тексти з опорою на базові цінності, а не на проблемах, що з них випливають. Виборчі тексти, які враховують цей рівень, можуть ефективно захоплювати свою аудиторію.

За допомогою опитувань виявили, що Рональд Рейган був добре відомий у сенсі ідентифікації імені, але він не був відомий добре, він був відомий широко, але не глибоко. Люди не знали позицію Рональда Рейгана з багатьох питань, і ще один аспект значущості опитувань: стратегія кампанії сильно спирається на результати роботи з опитування громадської думки.

Опитування допомагають чітко визначити цільову аудиторію. Для экс-президента США Рональда Рейгана це виявилися такі три групи: католики, «сині комірці» та жителі півдня. Вдалося також встановити, що саме залучає ці групи до фігури Рональда Рейгана.

Загалом опитування виступає як елемент аналізу, а й як інструмент впливу, формуючи громадську думку у той чи інший бік.

Джон Кеннеді був першим кандидатом у президенти, у команді якого був фахівець із опитувань. Результати опитувань показали, що суперник Кеннеді з висування Губерт Хемфрі має слабкі позиції у Західній Вірджинії та Вісконсіні. Команда Кеннеді не пошкодувала грошей і часу на роботу в цих протестантських штатах, перемога в яких продемонструвала, що Кеннеді приймає ширше коло людей. С. Вейн говорить також про те, що опитування допомагають впливати на

висвітлення кандидата у пресі. А це особливо важливо у перші місяці, оскільки кандидат із реальними шансами на обрання може залучити на свій бік і гроші, і добровільних помічників. Завданням опитувань у цьому випадку є необхідність показати всім, а насамперед потенційним спонсорам, що кандидат має високі шанси на обрання.

Цікаво, що жінки звертають більшу увагу на питання, ніж чоловіки (56% проти 44%).

Ну і саме цікаве: опитування можна починати проводити до початку виборчої кампанії, коли ще агітація заборонена. Але ж люди вже починають визнавати інформацію про кандидата на законних підставах. Тобто опитування використовують як один із шляхів прихованої агітації. А після початку кампанії інтерв'юєри стають агітаторами.

Нейролінгвістичне програмування

Сьогодні досить часто зустрічаються факти використання використання методів нейролінгвістичного програмування у передвиборній боротьбі.

У ході передвиборчих кампаній Буша, Клінтона, Єльцина іміджмейкерами широко застосовувалась американська методика НЛП. Схоже, що ця модель застосовувалася у передвиборчій кампанії Леоніда Кравчука. Його перетворення з комуніста на демократа пройшло дуже плавно, м'яко. База його іміджу і була створена на тому, що людина, яка «завідувала» комуністичною ідеологією в Україні, змогла стати першим президентом незалежної України. Все було спрацьовано професійно.

Для виборів є можливим використання наступних прийомів НЛП:

- Прийом «віддзеркалення», що полягає у пред'явленні об'єкту зорових, мовних та паралінгвістичних характеристик, властивих самому об'єкту. У відповідь утворюється позитивне емоційне тло спілкування, знімаються захисні фільтри.
- Прийом «емоційного спонукання», який полягає у доведенні виборця до стану сприяння кандидату шляхом емоційного впливу на риси характеру і почуття, що ситуативно пред'являються виборцю. Можна йому втішити, заперечити, торкнутися почуття власної гідності.

Це, власне, один із стандартних прийомів стосовно фігури телевізійного політика, коли йдеться про використання такої характеристики, як щирість.

Щирість означає виконання у стилі, який не є агресивним чи цинічним, його можна визнати беззахисним, якою є техніка відповідей на питання деяких політиків. Виконавець ставить себе у залежність як від своїх емоцій, і від публіки. У такий спосіб досягається щирість з боку виконавця.

На користь цього моменту працює прийняте в рамках теорії переговорів правило, згідно з яким треба постаратися перевести свого супротивника у стан, у рамках якого він намагатиметься допомогти вирішити ваші проблеми. Але й вибори 1994 р., точніше, теледебати Л. Кравчук – Л. Кучма можуть проілюструвати щось подібне. Тип «важливої» (тобто символічно сильнішої) поведінки Л. Кравчука викликав відторгнення на тлі «непублічної» (тобто символічно слабшої) поведінки Л. Кучми. В результаті поведінка останнього була визнана більш щирою. Можливо, саме це і сподобалося виборцям.

- Прийом «накладання субмодальностей» полягає у введенні в свою мову «чужих» мовних характеристик, які створюють сприятливий фон спілкування. Йдеться про використання у своїй промові характеристик ситуативного лідера даної аудиторії.
- Прийом якоріння «пікового досвіду», що полягає у фіксації моментів, під час яких виборець перебуває на піку своїх емоційних переживань. У запалі позитиву послаблюється критичність сприйняття, і саме в цей момент можлива передача об'єкту впливу іншої інформації.
- Прийом метафоризації – коли кандидат намагається запровадити виборця у ситуації нового для нього досвіду. Цим методом користуються політики, коли, наприклад, розповідають нам про чилійський чи сінгапурський досвід реформування економіки.

7.5. Впровадження моделей сприйняття

Важливим феноменом управління суспільною увагою слід визнати запровадження як самої інформації, а й одночасне запровадження

моделей її позитивного сприйняття і оцінки. Людина при цьому отримує не тільки повідомлення про ту чи іншу кампанію, а й модель схвалення її з вуст шановних та популярних особистостей. Це важливо через можливість різноманітних моделей оцінки того, що відбувається. Щоб уникнути тієї оцінки, вводиться тип поведінки, який покликаний позитивно оцінити те, що відбувається.

Масова свідомість потребує певних підказок, певних опорних точок, які допомагають йому виробляти свою думку. Навіть на елементарному рівні, наприклад, у межах теорії переговорів, йдеться у тому, що слід шукати спільні з аудиторією оцінки, що дозволяє потім здійснювати перенесення ті події, якими аудиторія ще немає своїх оцінок. Зреагувавши позитивно на збігаються оцінки у минулому матеріалі, аудиторія легше сприйме запропоновані їй нові типи оцінок.

Створити прогнозовану реакцію на повідомлення можна шляхом створення цієї реакції за допомогою введення готових моделей сприйняття. Саме експлуатації цієї особливості масового сприйняття будується, наприклад, опора на лідерів думки. Відомо, що їхня кількість становить 10-20%, але вони у свою чергу «накривають» всіх інших. Створюються певні міні-кухлі, що складаються з 4-5 осіб, де відбувається остаточне сприйняття повідомлень. Внаслідок чого ЗМІ спочатку впливають на лідерів думки, а ті у свою чергу на решту населення, що отримало назву «двоступінчастої» моделі комунікації.

Якщо сама адміністрація розповідає про себе та свої дії, населення сприймає подібне повідомлення з часткою скептицизму. Коли ж у цій ролі виступають люди нейтральні (професор університету, відставний генерал, відомий спортсмен чи актор), рівень довіри до такого повідомлення зростає. Особливо враховувався «місцевий колорит» у відборі цих «сурогатних виступаючих», це має бути, наприклад, професор з цього штату, де проходить цей виступ.

Масова свідомість постійно потребує підказки, тому використання моделей сприйняття стає йому необхідним. Модель роботи тут лежить на тому, що, як вважають психологи, для людини комфортніше мати уявлення, які підтримуються іншими, а не відкидаються ними. Людина

сама прагне більш комфортну собі ситуацію, яка у разі виступає як підтримує його уявлення.

Модель офіційної комунікації завдяки такому підходу набуває особистісного характеру, а особистісна комунікація безсумнівно ефективніша, ніж позаособова комунікація.

Важливим аспектом цього підходу є також і те, що, як вважають психологи, людина постійно прагне перебувати на рівні, комфортному для себе, як ми говорили вище. З цього погляду, йому «вигідніше» мати уявлення, які підтримуються, а чи не оспорюються іншими. Відповідно до цієї моделі йому і надаються готові ситуації схвалюваної поведінки.

7.6. Контекстне введення знаків.

Іміджмейкер повинен вміти користуватися методами непрямой комунікації, коли потрібне повідомлення передається шляхом насичення контексту лідера знаками повідомлення, яке потрібно передати. Наприклад, нам необхідно ввести такі характеристики, як «розум» або «хоробрість». Перше може бути візуально передано за допомогою введення в контекст знаків, які масова свідомість традиційно пов'язує з поняттям «вченості». Це може бути книжка, газети, журнали, комп'ютер. Лідер може зайнятися роботою з паперами, писати якісь тексти. Лідер має бути поміщений у принципово авторитетну позицію: він каже, інші «слухають». Саме так подається лідер у телевізійних новинах. Лідер повинен легко відповідати на запитання журналістів, при цьому за кадром може залишитись те, що він відповідає на вже відомі йому питання. А щоб не потрапити в непередбачувану ситуацію, Р. Рейган міг просити не глушити мотор вертольота, поки він ходив по лужку до Білого дому, а журналісти, що очікували його, не могли докричатися до нього зі своїми питаннями. Комунікація «хоробрості» виникає на тлі знаків, що передають «небезпеку», «хаос», «нестабільність». Лідер на тлі бурхливого натовпу. Лідер серед руїн, що залишилися після землетрусу чи на фронті.

У всіх подібних ситуаціях нейтральний лідер приймає знаковість контексту. Це щось на зразок монтажу в кіно, коли кадри, що опинилися поруч, починають зв'язуватися причинно-наслідковим зв'язком.

Це лежить і в основі запрошення на ті чи інші заходи «зірок».

У цій сфері лежить і парадокс меценатства. Не розуміючи в мистецтві нічого і тому їм не задовольняючись, багаті люди керуються у своєму меценатстві аж ніяк не естетичними міркуваннями: тут грає роль мода, прагнення змусити про себе говорити, сумнівне задоволення бачити своє ім'я на обкладинках незрозумілих книг та журналів.

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризувати важливість використання інструментарію іміджелогії для успішної організації бізнес-діяльності.
2. Визначте важливість використання опитування громадської думки для успішної розбудови або корекції іміджу у бізнес-діяльності.
3. Опишіть, як нейролінгвістичне програмування можна застосовувати для розбудови або корекції іміджу.

Питання для самоперевірки

1. Обґрунтуйте сутність, можливості та механізми використання опитування громадської думки для побудови іміджу.
2. Обґрунтуйте сутність, можливості та механізми використання опитування громадської думки для побудови іміджу.
3. Аргументуйте психологічні особливості візуальної комунікації.
4. Означте основні психологічні механізми ефективної візуальної комунікації.
5. Визначити можливості нейролінгвістичного програмування для створення іміджу.
6. Які існують можливості контекстного введення знаків при побудові іміджу?
7. Що таке впровадження моделей сприйняття?
8. Як можна впроваджувати моделі візуальної комунікації?
9. Надайте психологічну характеристику метафоризації і візуалізації як інструментам іміджелогії.

Список рекомендованих джерел

1. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.– К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.
2. Калениченко Р.А. Іміджологія сучасного телерадіоведучого: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2007. –106 с.
3. Калениченко Р.А. Психологія іміджу: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2008. – 102 с.
4. Калениченко Р.А. Соціологія та психологія впливів: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2009. – 87 с.
5. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: Компринт, 2021. – 167 с.
6. Пантелейчук І. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. К. : Альтерпрес, 2011. 316 с.
7. Почепцов Г. Г. Іміджологія / Г. Г. Почепцов. – К.: Ваклер, 2000. – 768 с.
8. Психологія бізнесу: навч. посібник / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець, О. О. Нежинська. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 270 с.

Тема 8.

Особливості застосування інструментів іміджології для вирішення конкретних завдань публічного управління

8.1 Психологічні особливості візуальної комунікації.

8.2 Моделі візуальної комунікації.

8.3 Перформанс, жест і психологія вибору.

8.4 Іміджеві стратегії.

8.5 «Чотиритактн» модель іміджевої кампанії.

8.1. Психологічні особливості візуальної комунікації

Телебачення займає перше місце серед усіх засобів комунікації за такими параметрами, як людський інтерес, контекстуальна інформація та допомога у розумінні.

Телебачення створює відчуття синхронності з подією, яка не досягнута ніде більше. ЗМІ постійно прагнули скорочення часу між подією та її освітленням. Але газета представляє висвітлення подій вчорашнього дня, які б хитрощі не робилися з цього приводу. Звести цей розрив на нуль може лише телебачення.

Телеподія сприймається аудиторією як більш достовірна ще й тому, що візуальна комунікація не враховує наявність фільтрів у вигляді режисера, оператора, редактора. Глядачеві ж здається, що він бачить саму подію, до якої ніхто не торкнувся. Друкована інформація з цього погляду вже не сама подія, а опис її. У разі телебачення має місце феномен поєднання події та опису.

Телебачення, порівняно з газетою, також дає великий набір зайвої інформації. Особливо це помітно у разі прямих репортажів. Порівнюючи їх із просто телевізійними новинами, можна побачити масу іншої інформації, яка інакше не потрапила б до нас. При зустрічі офіційної делегації ми бачимо, хто з ким каже, хто палить, хто як одягнений. Автор (що говорить) входить у процес комунікації нарівні з повідомленням, у ряді випадків він пересилує вимовлені слова [9].

Телебачення сьогодні стало головним інструментарієм створення публічності.

8.2. Моделі візуальної комунікації

Георгій Почепцов представляє дуже цікаві моделі візуальної комунікації [9]. Розглянемо їх далі.

Модель М. Маклюена

Герберт Маршалл Маклюен, канадський дослідник впливу медіа як засобів комунікації на аудиторію, запропонував два центральні уявлення. З одного боку, визначальна значимість форми комунікації. У його словах це звучить як «засіб є повідомлення». При цьому змістом одного засобу стає інший засіб. Наприклад, змістом листа є промова. Він також розділив мас-медіа на два класи: гарячі та холодні. Гарячий засіб доводить використання одного органу почуттів до максимуму. Відповідно, у разі гарячого засобу потрібна менша включеність, у разі холодного – більша.

Маклюен звернув увагу на дивний феномен: ми спокійно ставимося до своїх зображень на фотографії або в дзеркалі, але не впізнаємо свій голос на магнітофоні.

Модель Р. Аркхейма

Рудольф Арнхейм присвятив свої роботи психології сприйняття візуального мистецтва. Так, він говорить про особливу роль лівої сторони, оскільки ми «читаємо» картину зліва направо. Подібне явище спостерігається у театрі. Лівий бік сцени вважається сильнішим. У групі з двох або трьох акторів той, хто стоїть з лівої сторони, буде в цій сцені домінувати.

У нарисі «Блиск і злидні фотографа» Р. Арнхейм підкреслює складність позиції фотографа передачі узагальненого образу, оскільки він має справу з індивідуальним зразком. Тому слід знищувати якусь частину наявної інформації.

Можна навести приклад, пов'язаний з М. Тетчер, коли думали про використання на передвиборних листівках її більш ранніх фотографій. Поміркувавши, вони відмовилися від цього, вирішивши, що побачивши

реальну Тетчер на теледебатах, виборці вирішать, що їх дурять, і перенесуть цю оцінку на інші аспекти агітації.

8.3. Перформанс, жест і психологія вибору

Перфóрманс є організацією уявлення одних перед іншими. По суті, це дуже важливий інструментарій для лідера, оскільки різного роду церемонії складають важливий елемент суспільного життя, і публічний політик обертається саме в подібних контекстах.

Ритуал демонструє залежність та підпорядкованість від «інших» сил. З цієї причини не можна ухилитися від виконання ритуалу. Але одночасно ритуал своїм виконанням постулює існування цих сил. Ритуальне повідомлення по суті своїй не є комунікативним як передача чогось нового. Це текст-нагадування. Тому ритуали чітко пов'язані з посиленнями на якусь подію. Наприклад, демонстрація 7 листопада чи 1 травня. Виконання обряду пов'язані з підпорядкуванням соціальним нормам. Підпорядкування означає їхнє визнання. Суспільство досить болісно ставиться до порушень прийнятих норм. Справа ще й у тому, що категорія старіння слабо діє у разі норм, оскільки вони можуть відбуватися тільки з минулого.

Ритуали несуть у собі мінімізацію вербального компонента і різко підвищену роль візуального компонента. Це відбиває їх архаїчний характер. Людство поступово йшло від візуальної комунікації до вербальної, щоб сьогодні отримати знову переважання візуального компонента у разі телебачення. Візуальність ритуалу накладає серйозні обмеження на різноманітність та чіткість повідомлень, які він передає. Ритуал у цьому плані може вважатися гетерогенним повідомленням, де кожен, крім основного повідомлення підпорядкування раз і назавжди заведеному порядку, може прочитати своє повідомлення.

Ритуали сильно використовують елементарні процеси еквівалентностей. У них діють параметр «гігантський – значить, красивий». Чим більша кількість людей бере участь, чим більше витрачено грошей на реалізацію свята, тим він значніший і красивіший. Ритуал користується еквівалентністю «частина замість цілого». У демонстраціях трудящих йшли представники районів, що відображали

все місто, виступав заслужений будівельник (токарь і т.і.) як представник всіх робітничих професій. Армія моделювалася як народна, плоть від плоті народних мас. Спортсмени та військові симетрією своїх рядів, однаковістю своїх одягів моделювали непорушність ладу.

Демонстрація, парад виступають як імідж сильної держави. Звідси така любов до парадів у керівників держав. Парад та армія виступають у ролі символу держави. Вони перебільшують його потенційні риси. Послух громадян, єдність їхньої волі, спрямованість до єдиного центру влади.

Тоталітарні лідери дуже ретельно конструювали перформанси, у яких відбувалися їхні виступи. Це було мистецтво найвищої проби, де не було жодного незнайомого елемента.

Партійні з'їзди у СРСР, як і партійні конвенти США – це апофеоз іміджмейкерського мистецтва. Перформанси мають своїх фахівців, які час від часу повертаються до вже відкритих до них законів. Так, організатори англійських партійних з'їздів скористалися методами, відкритими раніше при проведенні нацистських партійних з'їздів. Причому зроблено це було за допомогою фахівця, який працював до цього з проповідником Біллом Грехомом, який і вмів як слід «підігрівати» аудиторію, що чекала на його виходу. Аудиторія слухала музику, співала пісні, внаслідок чого утворюється достатньо гомогенна структура. Очікування як структурний елемент цікаве ще й тим, що в цьому випадку ми вкладаємо в майбутню подію набагато більше, ніж може статися насправді.

Ритуал також виявляється вдалим способом передачі необхідної інформації, оскільки від виконання його неможливо ухилитися.

Перформанси лежать на відпрацьованих століттями прийомах роботи з масовою аудиторією. При вплив на масову аудиторію практично не буває «сирого матеріалу», все давно відрепетировано та зрежисовано. Найкращий експромт – підготовлений експромт.

Таким чином, можна вважати, що вербальні та візуальні перформанси володіють розумами людства. Закономірності їх впливу не можуть проходити повз творців сучасних ритуалів.

Жест

Мова жестів привертає увагу як реалізація візуальної комунікації за допомогою тіла людини. Ми фіксуємо у своїй пам'яті жестові особливості, наприклад, італійців, де жестикуляція проявляється активніше. Жест ілюструє не факт, а наше до нього ставлення.

Психологічний жест сприймається як зовнішнє вираження почуття. При цьому почуття може не тільки збігатися зі словом, а й суперечити йому. Згадавши, що ствердний жест – вертикальний, а негативний – горизонтальний.

Цікавий приклад протилежних жестів. При односпрямованості ми маємо суто фізичну інтерпретацію. Голова вниз, очі вниз – простий фізичний жест. Голова та очі вгору – фізичний жест. Приклад неможливості поєднання м'якого тону і удару кулаком по столу

Серед невербальних засобів психологічного впливу оптико-кінетичним (складаються з міміки, жестів, пантоміміки) приділяється особлива увага. Так як мову тіла гарно видно.

Психологія вибору

У ситуації вибору людина поводить себе по-особливому, і ми слабо займаємося саме цим процесом. Тому необхідно сказати кілька слів, щоб звернути дослідницьку увагу і в цьому напрямку. Загалом багато дій, які проводяться в рамках виборчої кампанії, спрямовані на те, щоб полегшити виборцю прийняття рішення. Наприклад, часто ставиться завдання розширення електоральної опори кандидата. Класичний приклад: Р. Рейган виграв вибори тому, що розширив число своїх прихильників, відійшовши від суто партійної опори.

Психологія вибору повинна спиратися на те, що одночасно пропонує інша сторона. Р. Рейган виграв навіть на тлі чинного тоді президента Дж. Картера. Те ж ми бачили на прикладі протистояння В. Зеленський – П. Порошенко.

Прикладом явного інструментарію, що допомагає виборцю зробити свій вибір, є ідентифікація, коли виборець бачить у кандидаті частинку себе. Наприклад, постійно наголошувалося, що Клінтон народився в маленькому містечку Хоуп в Арканзасі. Тип його сім'ї з п'яницею-

вітчимом також дозволяє не відокремитися від умовної символічної сім'ї. Рейган, що наголошувалося в його документальних роликах, також народився в маленькому містечку в Іллінойсі. Лідери радянського періоду також усі походили із глибинки. Відбувається певний процес ідентифікації виборця з лідером, що дозволяє не лише розуміти та прогнозувати його поведінку. Не менш важливим є і те перенесення, яке робить виборець, розглядаючи лідера як такого, хто «знає наші біди». І в цьому також може бути часткове пояснення «феномену» В. Зеленського.

Клінтон переграє Буша у кампанії 1992 р., коли він сприймається як більш відкритий лідер, який цікавиться долями маленьких людей. Звідси виникає така характеристика як «дбайливість», яка стає головною у визначенні вибору виборців, відводячи таким характеристикам, як «моральність» або «лідерство» більш другорядне значення.

Щоб завершити технологічний ланцюжок виходу на конкретну людину, американські паблік рілейшнз у разі урядових комунікацій свідомо намагаються обійти столичних журналістів і вийти безпосередньо на регіональну пресу. У цьому ж зв'язку стоїть заміна журналістів у студії, що відбуваються в низці виборів, які задають питання кандидату, на місцевих жителів, оскільки було встановлено, що є розбіжність між інтересами журналістів і безпосередніх виборців. Тобто навіть ця незначна «щілина» не має права на існування.

Психологія вибору одночасно має спиратися певні вимоги часу. Іноді виборець може бути налаштований романтично, іноді – прагматичніше. Але досить часто звучить гасло «Зробимо Америку (Британію) знову великою», що піднімає виборця, задаючи як прагматичні, так і суто романтичні вимоги. Приклад Д. Трампа. Так само виборець «втомлюється» від довгого правління однієї партії. У 1952 р. у США одним із мотивів кампанії було те, що демократична партія надто довго була при владі і настав час для змін. У 1996 р. лейбористи у Великій Британії спиралися на подібну нотку у бажаннях виборців, намагаючись (що з успіхом зробити) змінити консерваторів. Виборець ведеться туди, куди він сам прагне.

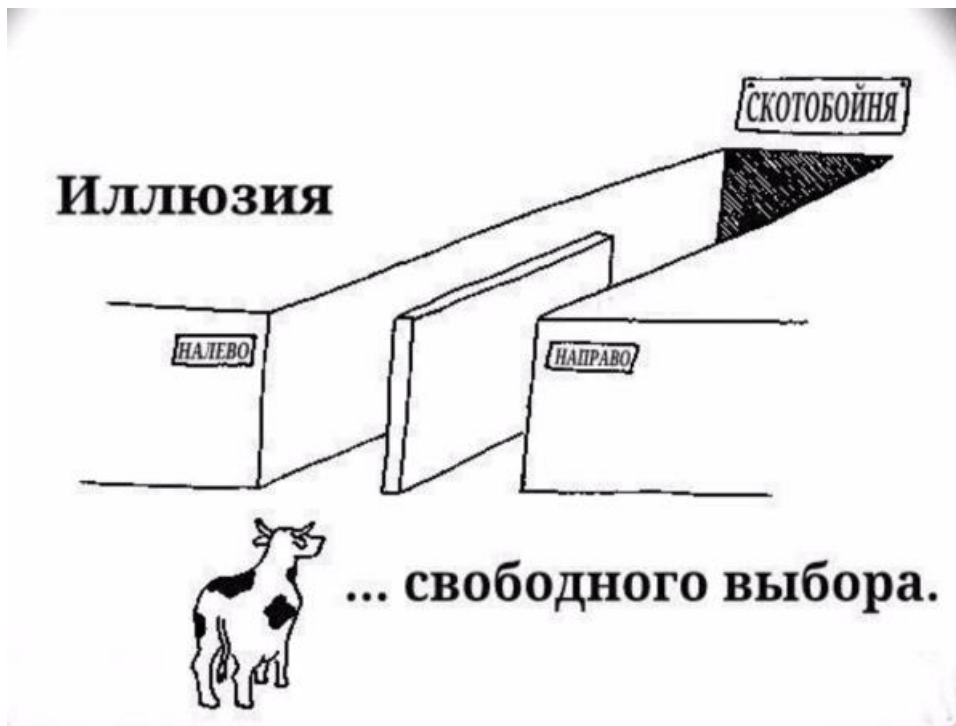


Рис. 8.1. Ілюзія вибору

8.4. Іміджеві стратегії

Імідж лідера має компенсувати характеристики, властиві електорату. Слабкий і такий, якого скривдили, електорат прагне сильного лідера. Відбувається як би утрування деяких характеристик, призваних виправити становище, що склалося. Звідси впливає одна з найпопулярніших іміджевих стратегій – рух за зміни. Так, увійшла 1979 р. у велику політику М. Тетчер, закликаючи повернути Британії колишню велич. І так само входили до неї Т. Блер у 1997 р., коли заявляє своїм виборцям: «У нас є головне повідомлення для вас та іншої країни. Ми впевнені, що Британія може бути набагато найкращим місцем для життя». Р. Рейган ставив питання, що призвело його до перемоги: «Спитайте собі, чи стали ви жити краще за минулі чотири роки?»

Подібні питання задавав В. Зеленський публічно П.Порошенку.

Для полегшення запровадження подібної нової ситуації Т. Блер та його команда запроваджують поняття «нових лейбористів». Це цікавий тип символізації, який дозволяє відмовитися від стереотипів, нав'язаних партії її минулим досвідом. «Сучасна, енергійна, успішна країна – ось чого я хочу. І це те, що дадуть нові лейбористи, якщо переможуть на

найближчих виборах. Ми хочемо, щоб Британія знову рухалася вперед. Якщо ви також хочете цього, я сподіваюся, ви нас підтримаєте». Тут зроблено асоціацію «нових лейбористів» з «ною країною». Всі зацікавлені в оновленні, і на цьому загальному бажанні і виникає команда «нових лейбористів», які готові допомогти у виконанні цього поширеного бажання.

Маркетингові стратегії використовуються для «продажу» політиків як продовження життєвої лінії. Так, у 1988 р. Дж. Буш виглядав як продовжувач лінії Р. Рейгана, М. Дукакіс вів свій початок від демократичної традиції Ф. Рузвельта.

Ще одним феноменом іміджевої стратегії має бути облік того, що деякі характеристики, присутні в іміджі, раптом починають переважати, їм надається особливе значення публікою та ЗМІ. Це посилююча дія виникає, на думку дослідника, у двох типових випадках.

По-перше, ситуація, що виникла, підтверджує чутки і очікування, що існують у публіці. Наприклад, чутки про корупцію нагорі підтверджуються телесюжетом, у якому показується заміський будиночок, де мешкає экс-офіційна особа. По-друге, посилення має місце, коли кандидат починає діяти на противагу іміджу, який раніше був побудований. Є також такий критерій, як серйозність. Якщо преса серйозно ставиться до кандидата, вона не прогавить можливості «вдарити» за його іміджем.

Іміджева стратегія, що виробляється, повинна враховувати подібні можливі «вигини» уваги преси і публіки, попереджаючи їх, а іноді і підлаштовуючись під них, щоб рухатися з їх допомогою, як це роблять спортсмени у віндсерфінгу.

Людство за свою історію зіткнулося також із проблемою переведення позитивної / негативної напруги у свою протилежність. Під час війни, коли зростає небезпека з боку ворога, відбувається різке завищення іміджу лідера, практично неможливе у мирний час. Тобто негатив однієї ситуації перетворюється на позитив інший.

Фахівці в ряді випадків можуть пропонувати рятуючі іміджеві стратегії, що відводять «об'єкт» від стандартів поведінки. Так було у разі кампанії Р. Ніксона, коли була реалізована ідея поставити його над

сутичкою. Йшлося про те, що йому необов'язково знати всі відповіді на конкретні питання, його завданням стає загальна стратегія та пошук людей, які можуть вирішити проблеми.

8.5. «Чотиритактна» модель іміджевої кампанії

Одним з відмінних способів підвищення впізнаваності і позитивного сприйняття є проведення іміджевих заходів різного формату. Такі заходи можуть організовуватися як для клієнтів, так і для партнерів. А також бувають відкритими і закритими.

Цілі такого заходу завжди зводяться до формування позитивного образу компанії, підвищенню її престижу і репутації. В цьому і полягає головна відмінність іміджевого події, адже у інших видів заходів – свої завдання. Наприклад, освітні (проведення конференцій, організація семінарів, організація тренінгів), презентаційні (демонстрації товару, виставки продукції), продажні (проведення ярмарків) і т. д. Хоча досить часто цілі між собою переплітаються. Адже різні типи заходів так чи інакше «йдуть» в загальну скарбничку образу компанії.

Що стосується видів іміджевих заходів, складно говорити про чіткої класифікації. Це може бути як презентація бренду-стартапу або відомої компанії, прес-конференція, майстер-клас або виставка, так і благодійний захід.

Іміджева реклама – це реклама, яка створює певний образ продукту чи бренду у власних очах споживачів. Її мета – «продаж мрії». Аудиторії демонструють не технічні властивості товару, а якийсь ментальний образ, який формує необхідні асоціації.

Наприклад, компанія Nike акцентує увагу аудиторії на тому, що спорт доступний кожному. Вона активно демонструє це у своїх кампаніях через образи різних спортсменів чи звичайних людей та слоган Just Do It. Сьогодні це один із найвідоміших спортивних брендів світу.

Іміджева реклама не призначена для прямого продажу товарів та послуг. Її завдання – створити позитивне ставлення до продукту, наголосити на цінності компанії, запустити потрібні асоціації.

Якщо подія не закрита, тобто без певного кола запрошених, потрібна продумана і ефективна рекламна кампанія. Перш за все, вона

спрямована на цільову аудиторію бренду. При цьому важливо використовувати різні джерела.

Більшість великих брендів створюють асоціацію зі своїм продуктом. Наприклад, Mercedes-Benz асоціюється з надійністю та потужністю, а Rolex – з успіхом та високим рівнем життя. Коли мова заходить про бритву, насамперед згадують Gillette, а Xerox став практично синонімом копіювального апарату. Це результати грамотної роботи з іміджем.

Іміджеву кампанію Г. Почепцов представляє у вигляді наступної «чотиритактної» моделі, що відображає різноманітні вимоги до ряду необхідних операцій:

1. Визначення вимог аудиторії.

Кожне завдання вимагає опори на той чи інший сегмент аудиторії, кожна з яких має свої уявлення, що таке добре і що таке погано. Точкою відліку є саме цей момент, оскільки він задає ефективність будь-якої кампанії.

2. Визначення сильних та слабких сторін об'єкта.

Об'єктом може бути як людина, так і товар, що просувається на ринок. Слід реально уявити не лише його позитив, а й не менш важливе знання негативу, оскільки саме туди буде спрямовано основний удар супротивника.

3. Конструювання образу та підведення характеристик об'єкта під вимоги аудиторії.

Це важливий зріз процесу, оскільки практики радять не так працювати над слабкими сторонами, щоб їх «прикрити», як посилювати наявні позитивні моменти, оскільки саме така стратегія визнана більш ефективною.

4. Переведення необхідних характеристик об'єкта у вербальну, візуальну та подієву форми [7].

Оскільки візуальні та подієві повідомлення більш достовірно оцінюються аудиторією, то окремий дуже важливий блок будь-якої програми пов'язаний з переведенням характеристик у «речовий» варіант вираження.

При цьому основним етапом є конструювання образу. У цьому слід враховувати певну інертність і консервативність масової свідомості, яка

дозволяє різких змін і намагається триматися раз і назавжди введеного типу образу. Тому вихідний варіант образу є дуже важливим. Так, наприклад, Руху не вдається уникнути культурологічної спрямованості, з якою він вихідно увійшов до масової свідомості. Співвідношення цих варіантів образу можна умовно подати у вигляді наступного трикутника іміджу:

образ створений

образ ідеальний

образ реальний

У цьому кожна точка цього трикутника відповідає різним точкам свідомості. Образ ідеальний представляє собою точку зору аудиторії на ідеал (депутата, президента і т.і.). Образ реальний відповідає наявним у об'єкта характеристикам із його сильними та слабкими сторонами. Створений образ відноситься до точки масової свідомості після проведеної іміджевої кампанії.

Імідж багатосаровий, але при цьому окремі складові цього образу мають корелювати з цілим. В іміджі неможливі риси, які були б не виведені або незалежні від інших. У цьому плані імідж є органічним цілим, з якого важко видалити якусь частину без серйозної трансформації всього образу.

Ділові заходи вимагають особливого підходу до організації. У тому числі мова йде про захід іміджевому. Адже погана організація може привести не тільки до відсутності бажаних результатів, а й до репутаційних втрат. Так би мовити, до абсолютно протилежного ефекту. Тому краще довіряти такі формати професійного агентству

Завдання для самостійної роботи

1. Надайте коротку психологічну характеристику таких інструментів іміджелогії, як перформанс, жест.
2. Будьте готові пояснити психологічні особливості таких інструментів іміджелогії, як психологія вибору та іміджі ворогів.

3. Обґрунтуйте, для чого застосовуються іміджеві стратегії при створенні та корекції іміджу.

Питання для самоперевірки

1. Яка роль перформансу у розбудові та корекції іміджу?
2. Які основні положення психології вибору Ви знаєте?
3. Які існують іміджеві стратегії?
4. Яким чином іміджі ворогів можна використовувати у розбудові та корекції іміджу?

Список рекомендованих джерел

1. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.– К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.
2. Калениченко Р.А. Іміджологія сучасного телерадіоведучого: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2007. –106 с.
3. Калениченко Р.А. Психологія іміджу: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2008. – 102 с.
4. Калениченко Р.А. Соціологія та психологія впливів: Навч. посіб. – К.: КиМУ, 2009. – 87 с.
5. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: Компринт, 2021. – 167 с.
6. Пантелейчук І. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: монографія. К. : Альтерпрес, 2011. 316 с.
7. Почепцов Г. Г. Іміджологія / Г. Г. Почепцов. – К.: Ваклер, 2000. – 768 с.
8. Психологія бізнесу: навч. посібник / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець, О. О. Нежинська. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 270 с.

Розділ 3.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Тема 9.

Конфліктологія як наука. Загальна характеристика конфлікту

9.1 Об'єкт конфліктології. Основні проблеми і задачі.

9.2 Ознаки конфлікту.

9.3 Функції конфліктів.

9.4 Класифікації конфліктів.

9.1. Об'єкт конфліктології. Основні проблеми і задачі

Конфліктологія є окремою областю суспільствознавства, яка виникла, формувалася і розвивається в наш час. Маючи комплексний характер, конфліктологія знаходиться в руслі поглиблення гуманітарного знання. Її вивчення розширює коло і піднімає планку знань про людину і суспільство, сприяє різносторонньому розумінню проблем соціальної взаємодії, застосуванню ефективних способів їх рішення.

Отже, **конфліктологія** – це система знань про закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також, про принципи і технології управління ними.

Серед основних проблем і задач, що стоять перед конфліктологією, фахівці виділяють наступні:

- вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного типу;
- поглиблення змісту самого поняття конфлікту;
- аналіз причин, джерел і умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відносин;
- вивчення і інтеграція інформації, яка відноситься до різних галузей наук, що займаються проблемою конфліктів, з широким залученням математичних моделей і комп'ютерних технологій;
- розробка систем контролю і діагностики розвитку конфліктів;
- пошук найефективніших і безболісних шляхів попередження і розв'язання конфліктів.

Конфліктологія як наука має декілька напрямів:

- *соціально-філософський* (охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні);
- *організаційно-соціологічний* (вивчає причини і динаміку конфліктів в організаціях, групах, колективах);
- *індивідуально-психологічний* (вивчає психофізичні особливості і характеристики індивідів, їх поведінку в конфлікті).

Специфіка конфліктології полягає в тому, що основна увага приділяється причинам формування і розвитку суперечностей у системі відносин індивідів і груп, їх переростанню в конфлікти; вивчаються шляхи попередження і методи управління конфліктами, що виникають.

Зусилля сучасних конфліктологів концентруються на вирішенні 3 основних проблем:

- виявлення сутності конфліктів, їх причин, етапів і учасників;
- на основі цього вивчення – визначення методів, формулювання способів регулювання конфліктних ситуацій, а також їх запобігання;
- встановлення основних форм конфліктів, їх типологія.

Таким чином, задачі конфліктології носять не тільки теоретичний, але і чисто практичний характер.

Практичне застосування конфліктології викликається вже тією простою життєвою обставиною, що, погоджуючись з твердженням «поганий мир кращий за добру сварку», люди, проте, не можуть уникнути дисгармонії, обходитися без конфліктів. Нерідко, конфлікт виявляється не тільки неминучим, але і прийнятним «виходом» з ситуації, що склалася, навряд чи не єдиним способом відновити порушену рівновагу у взаємостосунках людей, дозволити їм дійти згоди щодо сумісних справ, приватних і загальних інтересів, норм поведінки.

Якщо справа йде саме так, потрібно вчитися розпізнавати об'єктивну і суб'єктивну природу конфліктів, їх безпосередні причини і мотиви, орієнтуватися в тому, в яких формах розвиваються конфлікти і якими шляхами вони вирішуються, опановувати мистецтвом управління ними. Ця задача особливо важлива для менеджерів, керівників будь-якого рівня. Можна, мабуть, стверджувати, що для них навчитися

правильно поводитися в конфліктних ситуаціях, уміти управляти конфліктами так само обов'язково, як уміння читати і писати.

Конфліктологія необхідна для всіх видів управлінської діяльності. Стосовно менеджменту її основне призначення полягає в тому, щоб спонукати керівника дивитися на конфліктні ситуації «розплющеними очима», не задовольнятися інтуїцією і здоровим глуздом, а керуватися в роботі з людьми визначеними, наукою встановленими правилами та прийомами управління конфліктами.

9.2. Ознаки конфлікту

Метод – сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння дійсності.

Очевидно, що більшість методів, якими користуються при дослідженні конфліктів, запозичені конфліктологією з інших наук. Проте, за метою всі методи можна розділити на:

- методи вивчення і оцінки особистості – спостереження, опитування, тестування;
- методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ в групах – спостереження, опитування, соціометричний метод;
- методи діагностики і аналізу конфліктів – спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв'ю;
- методи управління конфліктами – структурні методи, метод картографії.

Також виділяють методи, що забезпечують збір даних про конфлікти:

- *структурно-функціональний метод* – виявляються основні елементи конфліктної взаємодії і роль кожного з них. Явище розглядається в стані спокою, в статиці. Перевага методу – він допомагає побачити те, що у стані руху не побачити, – склад учасників, причини, межі конфлікту, адже виявлення структурних елементів – найважливіша передумова врегулювання конфлікту. Недолік методу – він досліджує те, чого немає, оскільки конфлікт ніколи не знаходиться в стані спокою;

- *процесуально-динамічний метод* (доповнює структурно-функціональний). Його інструменти – визначення основних етапів, стадій розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту може розвиватися по висхідній лінії (ескалація), а може – у напрямі розрядки напруженості;
- *типологізація (класифікація) конфліктів* – забезпечує класифікацію їх форм, що допомагає не тільки побачити різні типи конфліктів (сімейні, учбові, міждержавні і т.п.), але й глибоко з'ясувати їх сутність, яка виявляється в різноманітності конфліктів.
- *прогнозування* – це передбачення можливості конфлікту, можливого майбутнього конфлікту. Прогноз відрізняється від утопій тим, що він спирається на результати структурного, динамічного і типологічного аналізів.

Прогнози можуть бути короткострокові, середньострокові та довгострокові.

Всі названі методи розраховані на рішення завдань щодо попередження і розв'язання конфліктів на практиці;

- *метод розв'язання* (особливий метод конфліктології, відмінний від інших наук) – основні стратегії і тактика залагоджування конфліктів:
 - стратегія відходу від конфлікту;
 - стратегія силового придушення конфлікту;
 - переговори.

Розвиток будь-якого суспільства – складний процес, що передбачає розв'язання багатьох протиріч. Протиріччя за певних умов можуть переростати в конфлікт. Конфлікт – центральна категорія конфліктології.

Конфлікт, у своїй природі, не є фізичним предметом, сам по собі існувати не може, а є станом людських відносин. Будь-який конфлікт, що виникає в соціумі, є соціальним у широкому значенні цього слова.

При всій своїй поширеності конфлікт – явище тимчасове, а постійний стан суспільства – згода. Але, не дивлячись на це, конфлікти можуть заподіяти величезні руйнування, подібні землетрусам, тайфунам, цунамі тощо.

Конфлікту властиві своєрідні якості, відносини і зовнішні форми. Перш ніж давати визначення конфлікту, необхідно розглянути найважливіші з цих рис.

1. Конфлікт – явище соціальне, породжене самою природою суспільного життя. Він виражає ті або інші сторони соціального буття, місце і роль людини в ньому. Тому конфлікт повинен сприйматися цілком нормальним суспільним явищем, властивістю соціальних систем, процесом і способом взаємодії людей.

2. Конфлікт – цей прояв об'єктивних або суб'єктивних суперечностей, що виражається в протиборстві сторін. Конфлікт – не синонім суперечності, але і протиставляти ці поняття не можна. Суперечності, протилежності, відмінності – це необхідні, але недостатні умови конфлікту. Протилежності і суперечності перетворюються на конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, що є їх носіями.

3. Конфлікт – усвідомлене явище, обдумана дія. Тому конфлікт – властивість людських взаємостосунків, його не можна ототожнювати зі схожими відносинами у тварин. Конфлікт треба розуміти як усвідомлення на рівні окремої людини, соціальної групи або більш широкої спільності суперечності процесів взаємодії і відносин, відмінностей і несумісності інтересів, цінностей, цілей, тобто це осмислене протистояння.

4. Конфлікт – явище широко поширене, повсюдне, усюдисуще. Він виникає у всіх сферах суспільного життя і в різних формах міжособистісної взаємодії.

5. Конфлікт завжди протікає у формі протистояння, зіткнення, протиборства осіб або суспільних груп. У процесі його розгортання мають місце дії і контрдії, оскільки здійснення намірів учасників конфлікту неминуче пов'язано з втручанням в справи іншої сторони, нанесенням їй певного збитку, подоланням опору, створенням перешкод і т.д. Конфлікт – зовні виражена форма людської поведінки, дій на вербальному і невербальному рівні.

6. Конфлікт – прогнозоване явище, схильне до попередження і регулювання. Це обумовлено, по-перше, тим, що протистояння сторін є одночасно і ланкою, що їх зв'язує, їх поєднує загальне соціальне

середовище, об'єктивні умови і суб'єктивні інтереси. По-друге, будь-який учасник конфліктного протистояння повинен аргументувати свою позицію, обґрунтовувати домагання, мобілізувати сили, тобто викривати себе і вступати у взаємодію. Значення управління в даному випадку зводиться до того, щоб вчасно розпізнати істинні причини конфлікту, змінити ситуацію, добитися позитивного результату, мінімізувати негативні наслідки.

Розглянемо декілька найбільш поширених визначень.

Конфлікт – це різні види протидії, протиборства осіб і груп з приводу різних цілей, значущих для них, інтересів, цінностей, установок, а також, усвідомлена практична діяльність з подолання цих суперечностей.

В найзагальнішому вигляді **конфлікт** – властивість стану людських взаєностосунків, викликаний нестачею тих або інших значущих ресурсів і виражений в гострій психологічній напрузі і діях протиборства.

Існує декілька явищ, близьких конфлікту за значенням, але не тотожних з ним за змістом: суперечність, ворожість, суперництво, конкуренція, криза.

Суперечність – об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні виражений стан системи, при якому інтереси, цілі, цінності її елементів є розузгодженими. Суперечність завжди лежить в основі конфлікту. Але конфлікт, на відміну від суперечності, – зовнішня форма прояву суперечності, протиборча поведінка з приводу суперечності.

Конкуренція – це особливий тип протиборства, мета якого – отримання вигоди, прибутку або сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. В конкуренції чітко позначені і усвідомлюються суб'єктом мета, кінцевий результат. Конкуренція може супроводжуватися конфліктом, а може не супроводжуватися. Особливість конкуренції – у використанні тільки тих форм боротьби, які визнані як морально-правові в суспільстві або організації.

Суперництво – це боротьба за визнання особистих досягнень суспільством, групою, індивідами. Для нього характерна демонстрація взаємної переваги шляхом досягнення загальнозначущих престижних цілей. Суперництво може вилитися в конфлікт, а може протікати

спокійно. Об'єктом суперництва бувають кращі соціальні або професійні позиції, нагороди, оцінка підлеглих, визнання колег або вищого керівництва.

Змагання – більш формалізований і мирний тип суперництва, при якому чітко визначені й записані форми і цілі суперництва.

Ворожість – це фіксована психологічна установка, готовність до конфліктної поведінки. Ворожість не завжди виливається в конфлікт, також як і не в будь-якому конфлікті домінує ворожість.

Криза – це стан системи, при якому неможливе одночасне задоволення інтересів двох і більше груп, що прагнуть до різних цілей. Криза – це результат патологічних змін в змісті і формах життя населення, серйозних порушень механізму контролю в політиці, економіці, культурі, вибуху масової незадоволеності. Конфлікти часто передують кризі і супроводжують її, але не кожний конфлікт породжує кризу.

9.3. Функції конфліктів

Важливим є питання про місце і роль конфліктів в життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації і суспільства в цілому.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, і тоді беруть до уваги наслідки конфлікту, а з іншого – залежність, яка виникає між ним і іншими компонентами суспільного життя.

Конфлікт є способом виявлення і вирішення протиріч. Проте, краще, якщо об'єктивно існуюча суперечність не доводиться до конфлікту і усувається мирним шляхом. Тому про корисність конфлікту можна говорити лише в конкретних випадках і притому достатньо умовно. Таким чином, вирішення протиріч – об'єктивна функція конфлікту, проте, це не означає, що вона співпадає з метою учасників, тому функції конфліктів з позицій його учасників є більш різноманітними.

Позитивні функції конфлікту:

- *Інноваційна функція.* Конфлікти сприяють розвитку і зміні в організації, оскільки відкривають недоліки в організації, виявляють суперечності.
- *Сигнальна функція.* Конфлікт виявляє проблеми і суперечності і сповіщає про необхідність вжити заходи для усунення причин соціальної напруги.
- *Інтеграційна функція.* Конфлікти із зовнішнім суб'єктом об'єднують групу, організацію, сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє викоренити причини внутрішнього роз'єднання і відновити єдність. Але подібну дію надають конфлікти, які зачіпають тільки такі цілі, цінності і інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин. Конфлікт об'єднує колектив організації в боротьбі із зовнішніми труднощами.
- *Диференціююча функція.* Конфлікт структурує організацію, ділить соціальне ціле на взаємозалежні елементи. Він робить внесок в структурування організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіляючи позиції влади між ними.
- *Функція зниження напруженості.* Конфліктна взаємодія, як правило, супроводжується бурхливими реакціями, які знижують в учасників емоційне напруження, призводять до спаду інтенсивності негативних переживань.
- *Нормативна функція.* Конфлікт викликає вдосконалення нормативної бази, появу нових правил і процедур, а також створення нових соціальних інститутів.
- *Діагностична функція.* Конфлікт допомагає виявити управлінські проблеми в організації, з'ясувати можливості опонентів, вірогідність відповідних дій іншої сторони в майбутніх конфліктах.
- *Профілактична функція.* Конфлікти можуть також зменшити можливості групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не виказують ідеї, які, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого

її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки.

Таблиця 9.1.

Відмінності між функціональним і дисфункціональним конфліктом

Дисфункціональний конфлікт	Функціональний конфлікт
Відхиляє енергію від виконання реального завдання	Покращує якість вирішення проблеми
Знищує мораль, знижує дисципліну	Допомагає розглядати проблему в манері зіставлення
Поляризує індивідуумів і групи	Збільшує причетність (залучення)
Ускладнює сумісну взаємодію	Сприяє збільшенню продуктивності
Викликає безвідповідальну поведінку	Знімає «синдром покірності» у підлеглих
Створює підозру і недовіру	Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку
Заглиблює відмінності і суперечності	Сприяє виявленню управлінських проблем в організації

Негативні функції конфлікту:

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки:

- *Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, незадоволеність, поганий стан духу, що може вплинути на продуктивність роботи, призвести до зростання плинності кадрів.*
- *Перешкода здійсненню змін і впровадженню нового.*
- *В конфліктах із зовнішнім суб'єктом – висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.*
- *Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні.*
- *Незалежно від результату конфлікту, може тривалий час залишатись напруженість, недовіра між суперниками, що*

призводить до згорання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами.

- *Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу істинні інтереси сторін.*

- *Будь-який конфлікт може супроводжуватися моральними та матеріальними втратами.*

Дослідження в області функціональних наслідків конфлікту вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 9.1).

9.4. Класифікації конфліктів

У практиці роботи сучасних організацій постійно виникає необхідність вибору різноманітних методів впливу на конфлікти і управління ними. Для ефективності важливо визначитися з типом конфлікту і співвідносити з ним методи, що обираються.

Тип конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Відомо, що проблема типології виникає у всіх науках, що мають справу з безліччю різнорідних об'єктів.

У зв'язку з різноманітністю критеріїв класифікації конфліктів відбулася відмова від пошуку єдиної типології як повної і однозначної, тому існують різні підходи до визначення типів конфліктів. Розглянемо деякі із них:

- *за сферами прояву* виділяють: політичні, економічні, соціальні, сімейно-побутові, управлінські, юридичні, ідеологічні, релігійні тощо. конфлікти;

- *за функціональними наслідками* виділяють **конструктивні** і **деструктивні** конфлікти;

- *за способами врегулювання* розрізняють **конфлікти антагоністів**, супроводжувані непоступливістю і непримиренністю сторін, і **компромісні**, які припускають варіантність подолання розбіжностей, взаємозближення поглядів, інтересів, цілей;

- *за ступенем конфліктного протистояння* виділяють: приховані і відкриті конфлікти.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів явно виражені: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації і рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У прихованому конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але, при цьому, використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умов, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого або ж він не має достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

- *за принципом доцільності*: закономірні (неминучі), необхідні, вимушені, функціонально невиправдані;
- *за комунікативною спрямованістю* виділяють вертикальні (начальник – підлеглий), горизонтальні (рівні по статусу) і змішані конфлікти;
- *за можливими наслідками* (функціональний та дисфункціональний) тощо.
- *залежно від кількості учасників* конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів.

Серед внутрішньоособистісних конфліктів можна виділити такі:

Конфлікт потреб. Потреби особистості можуть протистояти одна одній і спонукати до різноспрямованих дій.

Конфлікт між потребою та соціальними нормами. Сильна потреба зіштовхується із соціальними нормами, і виявляються труднощі з її забезпеченням.

Конфлікт соціальних норм. Людина не може прийняти певне рішення в силу рівнозначного тиску двох або більше соціальних норм.

Конфлікт нереалізованого бажання. Проявляється у розриві між бажанням особистості та об'єктивною можливістю його реалізувати.

Рольовий конфлікт. Породжується неможливістю або труднощами особистості реалізуватися в декількох ролях (роль матері та начальника підприємства) або при різному розумінні вимог до певної ролі.

Конфлікт неадекватної самооцінки. Полягає у особистій переоцінці своїх претензій і недооцінки своїх можливостей.

Розглянуті типи конфліктів не вичерпують всіх можливих варіантів внутрішньоособистісних конфліктів.

Класифікація за складністю прийняття вибору: конфлікти «плюс – плюс», «плюс – мінус», «мінус – мінус».

Конфлікти «плюс – плюс» передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або що придбати (автомобіль якої марки)? При цьому, хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводжуватися внутрішньою напругою, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти «плюс – мінус» – це конфлікти, в яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання. Наприклад, звільнення підлеглого є альтернативою для керівника: а) позитивний аспект – звільнення поганого працівника; б) негативний аспект – необхідність знайти нового співробітника. У цьому випадку, доводиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти «мінус – мінус» – це конфлікти, при яких в однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. Наприклад, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівник має зробити вибір, оскільки в цій ситуації він обмежений у часі.

Міжособистісні конфлікти – це зіткнення індивідів між собою на основі протилежно спрямованих мотивів. В такому виді конфлікту присутні не обов'язково два учасники, їх може бути більше.

Ці конфлікти є найбільш поширеними, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт можна звести до міжособистісного. Навіть в міждержавних конфліктах трапляються

зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів достатньо поширений у виробничих колективах, сім'ї, соціальному середовищі. В організації він може виявлятися по-різному.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися при прямому зіткненні осіб. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями, іноді, просто не в змозі ладнати між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються докорінно. Узагальнено причини та фактори міжособистісних конфліктів розкрито В.Лінкольном (табл. 9.2).

Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні особливості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються обличчя до обличчя);
- виявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційна забарвленість відносин, в такому конфлікті важко керувати своїми емоціями;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, але і тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;
- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі і інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

Таблиця 9.2.

Причини та фактори міжособистісних конфліктів по В. Лінкольну

Тип факторів і їх основний зміст	Форми прояву
Інформаційні фактори – неприйнятність інформації для однієї сторони	Неповні і неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або така, що запізнилася; ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти
Поведінкові фактори – недоречність, грубість, безтактовність тощо	Прагненні переваги; прояв агресивності, егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних стосунків
Фактори стосунків –	Дисбаланс у стосунках; несумісність

незадоволеність від взаємодії між сторонами	цінностей, інтересів, способів поведінки і спілкування; різниця в рівні освіти; класові відмінності; негативний досвід стосунків у минулому; низький рівень довіри
Ціннісні фактори – протилежність принципів поведінки	Вірування і поведінка (забобони, уподобання, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні та інші цінності; моральні цінності
Структурні фактори – відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко змінити	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, «правила гри»; соціальна приналежність

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або макрогрупи), а також окремі представники цих груп, якщо в умовах конфліктних дій ці учасники сприймають свої дії в площині міжгрупового вибору.

Мотиваційний підхід розглядає поводження груп стосовно інших як відображення їхніх внутрішніх проблем, тобто, тут групова ворожість виявляє проблеми в самій групі. Подібна думка обґрунтована в працях З.Фрейда, який вважав, що аурупова ворожість може виступати основним способом підтримки єдності і внутрішньої стабільності групи.

Існує також теорія фрустраційної детермінації агресії, в рамках якої міжгрупова ворожість пояснюється заниженням оцінки стану своєї групи порівняно з іншою, приниженням в правах і в соціальному статусі.

Варто зазначити, що, незважаючи на те, що групи складаються з окремих індивідів, їх поведінка змінюється під впливом об'єднання у групи. З точки зору соціальної психології існують ряд факторів впливу групи на індивіда, що змінюють його поведінку.

Групова поляризація – явище зростання екстремальності думок у процесі прийняття групового рішення. Тобто, групове обговорення не усереднює думку індивіда, а навпаки, зміщує її до одного з полюсів.

Груповий фаворитизм – надання переваги чому-небудь або кому-небудь членами групи тільки за фактом приналежності його до своєї групи.

Конформізм – тенденція змінювати свою поведінку або переконання в результаті реального або уявного впливу групи.

Соціальні лінощі – тенденція у поведінці людей зменшувати свої зусилля при об'єднанні з іншими для досягнення спільної мети.

Міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя у зв'язку з активізацією міжгрупової конфліктності в організаціях, які складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Часто, через розбіжності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи в середині організації.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо людина займе позицію, відмінну від позиції групи. Такий конфлікт виступає в декількох варіантах:

- керівник – колектив;
- рядовий член колективу – колектив;
- лідер – група.

Причини конфліктів, між особистістю і групою, пов'язані з порушенням рольових очікувань; з неадекватністю внутрішньої установки особи щодо свого статусу; порушенням групових норм.

Важливою особливістю даного виду конфліктів є те, що конфліктна взаємодія здійснюється на основі зіткнення і особистих, і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб'єктом в індивідуальних поглядах і оцінках, а другим – в групових.

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте об'єкт конфліктології, основні проблеми і задачі.
2. Сформулюйте ознаки конфлікту.
3. Опишіть функції конфліктів.
4. Представте класифікацію конфліктів.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте зв'язок конфліктології з іншими науками.

2. Дайте характеристику внутрішньоособистісним конфліктам.
3. Дайте характеристику міжособистісним конфліктам.
4. Проаналізуйте особливості міжгрупових конфліктів.

Список рекомендованих джерел

1. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. – 167 с.

1. Конфліктологія і психологія управління: методичні вказівки до вивчення курсу / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2018. – 28 с.

2. Конфліктологія і психологія управління: Навчальна робоча програма дисципліни для спеціальності 051 «Економіка підприємництва» / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2020. – 11 с.

3. Конфліктологія і психологія управління: Навчальна робоча програма дисципліни для спеціальності 071 «Облік і аудит» / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2020. – 10 с.

4. Конфліктологія і психологія управління: Навчальна робоча програма дисципліни для спеціальності 073 «Економіка підприємництва» / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2020. – 11 с.

5. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємство» / Р.А. Калениченко, О.Є. Харіна, К.М. Доценко; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. – 308 с.

Тема 10.

Структура та динаміка конфлікту.

- 10.1. Структурна модель конфлікту. Конфліктна ситуація, інцидент, конфлікт.
- 10.2. Причини конфліктів. Конфліктогени.
- 10.3. Динаміка конфлікту.
- 10.4. Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса – Кілменна.

10.1. Структурна модель конфлікту. Конфліктна ситуація, інцидент, конфлікт

Відомо дві моделі опису конфлікту – структурна і процесуальна. Перша концентрує увагу на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту і на встановлення параметрів, які впливають на конфліктну поведінку. Друга робить акцент на процесі протікання конфлікту, тобто на його виникненні, подальших стадіях і фазах, кінцевому результату. Часто використовується поєднання цих моделей, що дозволяє відобразити особливості структури і динаміки конкретного конфлікту, розкрити його соціально-психологічну специфіку.

Процес конфлікту складається з ряду структурних компонентів, які взаємопов'язані між собою. Розглянемо структурну модель конфлікту.

Схематично конфлікт може бути представлений так:

Конфліктна ситуація – Інцидент – Конфлікт

Кожна людина сприймає ту чи іншу ситуацію по-своєму, виходячи із власних переконань, сприйняття навколишньої дійсності тощо. У випадку, коли хоча б одна із сторін взаємодії вважає, що ситуація, яка виникла несе в собі загрозу, перешкоджає досягненню мети, то така ситуація має передумови переходу в конфліктну. Конфліктна ситуація є основою для виникнення конфлікту, так як виявляє розбіжності інтересів учасників взаємодії. Існують так звані помилкові або випадкові конфлікти, які відбулися без видимої наявності конфліктної ситуації. Тобто, конфліктна ситуація була об'єктивно відсутня, або ілюзорна.

Типи конфліктних ситуацій:

1. конфліктна ситуація об'єктивно існує, але вона не усвідомлюється учасниками і не визнається ними;
2. конфліктна ситуація існує і сторони сприймають її як конфліктну, але сприймають неадекватно;
3. конфліктна ситуація відсутня, але відносини сторін сприймаються як конфліктні;
4. конфліктна ситуація існує і об'єктивно сприймається сторонами.

Інцидент – поштовх для переростання ситуації в конфлікт; ним може бути певна дія або подія, вчинок, психічний стан однієї із сторін, якась зовнішня обставина, що виступила каталізатором конфлікту. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників.

Структурні елементи конфлікту:

1. Предмет конфлікту (конфліктна проблема). Це найбільш складний для виявлення елемент конфлікту, бо в ході конфлікту може видозмінюватися. Проблема пов'язана з появою специфічних «конфліктних» інтересів, бажанням змінити характеристики самого спілкування.

2. Сторони (учасники) конфлікту – суб'єкти соціальної дії, які можуть бути представлені окремими людьми або групами. Тобто, це люди, які не задоволені спілкуванням у зв'язку із його порушеннями. Учасник актуальний – той, хто бере участь в конфлікті, учасник потенціальний – той, чиї інтереси зачіпає даний конфлікт.

3. Образ конфліктної ситуації. Включає в себе уявлення кожного із учасників конфлікту про себе, про позицію протилежної сторони, про середовище, в якому розгортається конфлікт.

4. Позиції учасників конфлікту. Включають в себе інтереси та побоювання учасників, мотиви вступу в конфлікт.

5. Дії учасників конфлікту. Різноманітні дії, стратегії поведінки кожної зі сторін конфлікту.

10.2. Причини конфліктів. Конфліктогени

У цілому, причини конфліктів в соціальній взаємодії характеризуються складністю та заплутаністю. Часто, вкрай важко встановити основну причину, так як численні чинники того чи іншого конфлікту тісно переплетені між собою, і розплутати цей клубок – важлива та непроста задача. Для її вирішення необхідно проаналізувати весь ланцюг подій, вчинків, об'єктивних умов тощо.

Причини виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його. Серед великої кількості причин конфлікту перш за все виділяють **загальні** причини, які, так чи інакше, виявляються практично у всіх конфліктах. До них відносяться:

- соціально-політичні і економічні (пов'язані з соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (розбіжності в установках і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, етнічністю, сімейним станом і т. п.);
- соціально-психологічні (групові взаєностосунки, лідерство, групова поведінка і т. п.);
- індивідуально-психологічні (особистісні якості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (трудовий, сімейний, міжнародний тощо).

Конфлікти завжди виникають в результаті порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини існують незалежно від волі і бажання учасників. Основними з них є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, розбіжності в цінностях, розбіжності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація.

Причини організаційно-управлінського характеру:

Недостатня розробка правових та нормативних процедур вирішення соціальних протиріч. Так, погано розроблені механізми захисту підлеглих від свавілля начальників приводить до того, що в

більшості перед конфліктних ситуацій підлеглі або відступають, або прямо йдуть на конфлікт.

Розподіл ресурсів. В будь-якій організації ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, інформацію, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найефективнішим чином досягти цілей організації. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів.

Відмінності в цілях. Спеціалізовані підрозділи організації і, навіть, підгрупи формують свої цілі, несуть відповідальність за їх досягнення, одержують оплату за кінцевий результат. Тому підрозділи можуть надати більше уваги їх досягненню, ніж цілям всієї організації. Відмінності в цілях часто є очевидними між особистістю і групою.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи. Причиною конфлікту, як правило, є і те, що ні функції, ні засоби, ні обов'язки, ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко за підрозділами і робочими місцями.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Відмінності в цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди акцентують свою увагу на ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи і особистих потреб.

Незбалансованість робочих місць – часте джерело конфліктів в організації. Має місце, коли посадова функція не підкріплена повною мірою засобами і відповідно – правами і владою.

Неправильний контроль. Контроль при управлінні не повинен диктуватися підозрілістю. Цинічна влада використовує невизначений, тотальний контроль: кожен у будь-який час знаходиться під підозрою і, тому, вже наполовину винний. При такій ситуації, людина, врешті-решт, втрачає самовладання і через нервозність дійсно починає гірше працювати.

Відсутність поваги до керівництва. Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною

виникнення конфліктної ситуації. Незадоволеність рівнем ділової або управлінської компетенції керівника має великий демотиваційний потенціал. Очевидно, важливо знати, чого чекає персонал від своїх керівників, і робити з цього належні висновки.

Недостатня мотивація. Якщо вдається добитися збігу потреб індивідів з потребами організації, то персонал викладатиметься ради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніякий примус.

Група соціально-психологічних причин:

Незадовільна комунікація. Погана передача інформації, втрата чи відсутність її взагалі, перекручення інформації може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Поширені проблеми передачі інформації, які викликають конфлікт – неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або заглиблюватися через нездатність керівників розробити і довести до підлеглих точний опис посадових обов'язків.

Приховані або хибні припущення. Людина може сподіватися отримати певну реакцію на свої слова, дії, висловлювання, жарти, проте, відбувається інакше (зроблене зауваження збило людину з правильного шляху, жарт не зрозуміли, а навпаки, образливо сприйняли тощо).

Проблема нерозуміння. Нерозуміння сказаного через відсутність у іншої сторони часу для пояснень або інша сторона думає, що першій стороні і так все ясно. Це призводить до неправильних висновків та дій (невірне виконання доручень, помилок у роботі).

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Людина не відчуває ідентичності і настроюється відразу на те, що не зрозуміє іншої людини. Виникає бар'єр в спілкуванні. Крім того, дослідження показують, що всіх працівників по схильності до конфліктів можна підрозділити на три групи:

1. Стійкі до конфліктів.
2. Такі, що утримуються від конфліктів.
3. Конфліктні.

Чисельність останньої групи складає десь близько 6-7% всього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно прикладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу – важких суб'єктів. Інші 9/10 самі прагнуть впорядкованості.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з такими психологічними особливостями сторін, що впливають на вибір ними саме конфліктного способу вирішення питань.

До суб'єктивних причин можна віднести:

- негативний соціально-психологічний клімат,
- невідповідність офіційної та неофіційної структур колективу (протиборство між керівником і неформальним лідером, ворожнеча між окремими неформальними групами),
- негативні риси характеру та деякі особливості особистості (егоїзм, недостатні самовладання та витримка, завищені самооцінка та рівень домагань, тривожність),
- наявність психологічних бар'єрів.

Немає таких конфліктів, що не були б викликані лише суб'єктивними або об'єктивними причинами. Якщо людина особисто не приймає рішення щодо початку конфліктної протидії, то конфлікту не буде.

Конфліктогени – це вербальні або невербальні компоненти поведінки особистості або групи, що сприяють виникненню або ескалації конфлікту, тобто, це слова, дії (або відсутність дій), які приводять до конфлікту. Передумови конфлікту можуть існувати тривалий час, але саме конфліктоген провокує перехід конфлікту із потенційної можливості до реальної протидії.

У теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів*. За ним кожен наступний конфліктоген сильніше попереднього. У зв'язку з цим, психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не застосовуйте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Таблиця 10.1

Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
Пряме негативне ставлення	Наказ, загроза, зауваження, критика, звинувачення, насмішка, глузування, сарказм, агресивні прояви
Поблажливе ставлення	Принизлива розрада, принизлива похвала, докори, жартування
Хвастоці	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
Менторські відносини	Категоричні оцінювання, думки, вислови, нав'язування своїх порад, своєї точки зору, нагадування про неприємне; моралі й повчання; прагнення до верховенства
Нечесність і нещирість	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
Порушення етики	Спричинені випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера зі спілкування (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами тощо); перебивання співбесідника; перекладання
Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

10.3. Динаміка конфлікту

Поняття «динаміка конфлікту» можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення в двох поняттях: *етапи конфлікту* і *фази конфлікту*. Тобто, **динаміка конфлікту** – це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

Етапи конфлікту відображають істотні моменти, які характеризують його розвиток від появи до розв'язання. Ця структурна

категорія визначає в першу чергу методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення. Динаміка етапів конфлікту включає:

1. **Виникнення і розвиток суперечливої ситуації.** На цьому етапі зароджується протиріччя, яке може ще не усвідомлюватись учасниками та свідками. Якщо конфлікт має намірений характер, то протиріччя, що було в прихованій формі, загострюється із ініціативи однієї з сторін.

2. **Сприйняття суперечливої ситуації як конфліктної(усвідомлення конфлікту) хоч би однією із сторін і емоційне переживання цього факту.** Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недоброзичливі вислови на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним тощо. Конфлітуючі сторони починають розуміти, що перебувають у конфліктних, суперницьких стосунках із відповідним емоційним забарвленням. Формується оцінка ситуації як конфліктної – визначаються причина, привід, склад учасників, перебираються варіанти дій та визначається оптимальний з них, приймається рішення на дію.

3. **Початок відкритої конфліктної взаємодії.** Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні вислови і ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту. Тобто, відбувається відкрите зіткнення сторін, кожна з яких діє відповідно до своїх намірів та прийнятих рішень.

4. **Розвиток відкритого конфлікту.** На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають свої вимоги. Разом з тим, вони можуть не усвідомлювати особистих інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту. Відкрита фаза починається з інциденту. Подібні дії можуть носити як випадковий характер, так і бути організовані однією із сторін. Після інциденту конфлікт може розвиватись як у негативному, так і в позитивному напрямку. Однак, найчастіше боротьба посилюється, а сам конфлікт розростається. Цей період відкритого

протистояння називається *ескалацією* конфлікту. Закономірністю ескалації є укрупнення суб'єктів протистояння за рахунок залучення нових учасників, а також наростання інтенсивності дій сторін. Ситуація стає все більш заплутаною. Протистояння набуває такої гостроти, що сторони починають розуміти необхідність переходу до конструктивних дій та пошуку його розв'язання.

5. Вирішення (припинення) конфлікту. Це закінчення активних дій сторонами конфлікту з різних причин. Форми припинення конфлікту можуть бути різними: через взаємне примирення сторін, шляхом симетричного або асиметричного рішення, переростання конфлікту в інше протистояння, або ж поступове згасання конфлікту.

На цьому етапі учасники оцінюють наслідки своїх дій, співставляють досягнутий результат із раніше наміченою метою. Залежно від висновків конфлікт припиняється (затухає) або ж розвивається далі; в останньому випадку він заново проходить через другу, третю та четверту стадії, але вже на новому рівні.

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту з погляду реальних можливостей його розв'язання, бо вони залежать від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння. Фази можуть циклічно повторюватися. При цьому, можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються. Етапи і фази конфлікту зв'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість рішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння, вважають Харіна О.Є., Калениченко Р.А., Доценко К.М. [1]

Таблиця 10.2

**Співвідношення етапів і фаз конфлікту залежно від
можливості його вирішення**

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.	90%
Фаза підйому	2. Початок відкритої конфліктної ...	50%
Пік	3. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	4. Вирішення конфлікту	20%

10.4. Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса – Кілменна

Кожен конфлікт по-своєму унікальний, неповторюваний за причинами виникнення, формами взаємодії двох або більш сторін, результатами і наслідками. До того ж, кожна людина, а також і будь-яка спільність знаходять свою манеру, свій стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.

Стиль в цьому контексті означає спосіб здійснення певних інтересів, дій з досягненням наміченої мети і разом з тим – манеру спілкування. Стиль конфліктної поведінки є водночас міжособистісним методом управління конфліктом.

У конфліктології з 70-х років ХХ ст. визнано існування наступних п'яти стилів (стратегій) конфліктної поведінки: *ухиляння, поступка, конфронтація, співробітництво, компроміс*. Описали і систематизували ознаки різних стилів американці Кеннет Томас і Ральф Кілменн. Вони також запропонували графічне зображення співвідношення цих стратегій, яке отримало назву сітка Томаса – Кілменна.

Сітка Томаса – Кілменна демонструє, що вибір конфліктної поведінки залежить як від інтересів сторін, які беруть участь в конфлікті, так і від характеру дій, що виконуються ними. Сам стиль поведінки в конфлікті визначається мірою задоволення власних інтересів (діючи активно чи пасивно) та інтересів протилежної сторони (діючи спільно чи індивідуально).

Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку із п'яти основних стилів вирішення конфлікту. Ця сітка допоможе визначити власний стиль поведінки та стиль будь-якої іншої людини.

Кожна людина може в якійсь мірі використовувати усі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Окрім того, ефективність кожного із цих стилів залежить від специфіки конфлікту, інтересів та можливостей сторін. Яка ж специфіка кожного з названих стилів поведінки в конфліктах?

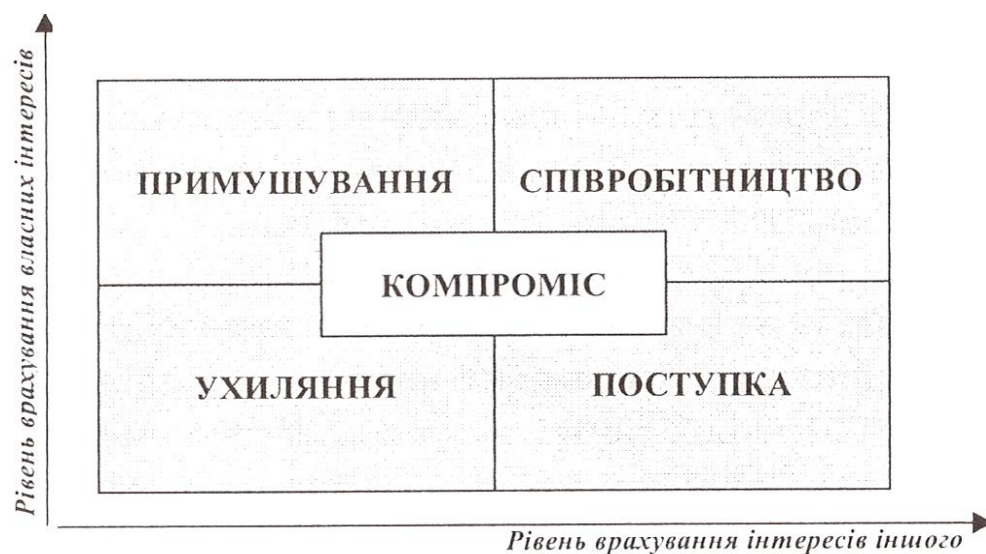


Рис. 10.1. Двомірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса – Кілменна

Ухиляння як стиль поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю бажання співпрацювати з будь-ким і докласти активних зусиль для здійснення власних інтересів, рівно як піти назустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту. Такий стиль поведінки звичайно вибирають в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала зіткнення, не представляється суб'єкту конфлікту суттєвою, важливою; предмет розбіжностей, на його думку, дріб'язковий, заснований на несуттєвих відмінностях, не заслуговує витрати часу і сил;
- виявляється можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом;
- зіткнення відбувається між рівними або близькими по силі (рангу) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень у взаєминах;

- учасник конфлікту відчуває свою неправоту або має опонентом людину, яка володіє більш високим рангом, напористою вольовою енергією;
- потрібно відстрочити гостре зіткнення, щоб виграти час, більш докладно проаналізувати ситуацію, що склалася, зібратися з силами, заручитися підтримкою прихильників;
- бажано уникнути подальших контактів з важкою за характером людиною або у край тенденційним, надмірно упередженим опонентом, який навмисно шукає приводу для загострення відносин.

Ухиляння буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з причин суб'єктивних, емоційних. Цей стиль частіше за все використовують реалісти за вдачею. Люди такого складу, як правило, тверезо оцінюють переваги і слабкості позицій конфліктуючих сторін. Навіть будучи зачепленими «за живе», вони остерігаються ув'язування в суперечку, не поспішають приймати виклику, розуміючи, що часто-густо єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці виявляється ухиляння від участі в ній.

Інша справа, якщо конфлікт виник на об'єктивній основі. В такій ситуації ухиляння і нейтралітет можуть виявитися неефективними, оскільки спірна проблема зберігає своє значення, а причини, що її породили, самі собою не зникають, а ще більш поглиблюються.

Поступка (пристосування) як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення. На відміну від ухиляння, цей стиль припускає в більшій мірі враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій. Звичайно, пристосування доцільне в тих ситуаціях, коли:

- учасник конфлікту ще не дуже стурбований проблемою, що виникла, не вважає її достатньо суттєвою для себе і тому проявляє готовність взяти до уваги інтереси іншої сторони, поступаючись їй, якщо володіє більш високим рангом, або пристосовуючись до неї, якщо виявляється рангом нижче;
- опоненти демонструють домовленість і навмисно поступаються один

- одному в чомусь, враховуючи те, що, мало втративши, придбають більше: добрі взаємовідносини, обопільну згоду, партнерські зв'язки;
- створюється тупикова ситуація, що вимагає послаблення напруженості пристрастей, принесення якоїсь жертви заради збереження миру у відносинах і попередження конфронтаційних дій, не поступаючись, звичайно, своїми принципами, в першу чергу, етичними;
 - є щире бажання однієї з конфлікуючих сторін надати підтримку опоненту, при цьому відчувати себе цілком задоволеним своєю добросердністю;
 - виявляється змагання опонентів, не спрямоване на жорстку конкуренцію, неодмінне нанесення збитку іншій стороні.

Поступка застосовується при будь-якому типі конфліктів. Але, мабуть, цей стиль поведінки найбільш підходить до конфліктів організаційного характеру, зокрема по ієрархічній вертикалі: підлеглий – начальник тощо. В таких ситуаціях буває вкрай цінною підтримка взаєморозуміння, дружнього ставлення і атмосфери ділової співпраці, тому сторони намагаються не давати простору запальній полеміці, виразу гніву і тим більше загроз, бути постійно готовим поступитися власними перевагами, якщо вони здатні нанести збитків інтересам і правам опонента.

Зрозуміло, стиль поступки, обраний як зразок конфліктної поведінки, може виявитися і малоефективним. Він зовсім не прийнятний в ситуаціях, коли суб'єкти конфлікту охоплені відчуттям образи і роздратування, не хочуть відповідати один одному доброзичливою взаємністю, а їх інтереси та цілі не піддаються згладжуванню і узгодженню.

Конфронтація (примус) за своєю спрямованістю орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, добиватися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, які безпосередньо беруть участь в конфлікті, а то і в збиток їм. Той, хто застосовує подібний стиль поведінки, прагне нав'язати іншим своє рішення проблеми, сподівається тільки на свою силу, не приймає сумісних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий натиск, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні й економічні санкції, залякування, шантаж і т. ін., примусити опонента прийняти вигідну точку зору, будь за що взяти

верх над ним, отримати перемогу в конфлікті. Як правило, конфронтацію обирають в тих ситуаціях, коли:

- проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту, який вважає, що він володіє достатньою силою для її швидкого вирішення на свою користь;
- конфліктуюча сторона займає максимально вигідну для себе, по суті, безпрограшну позицію і має можливості використовувати її для досягнення власної мети;
- суб'єкт конфлікту впевнений, що пропонуваній ним варіант рішення проблеми найкращий в даній ситуації, і, маючи більш високий ранг, наполягає на ухваленні цього рішення;
- учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує щось втратити, діючи рішуче в захист своїх інтересів і прирікаючи опонентів на програш.

Конфронтація зовсім не означає, що неодмінно вживається груба сила або робиться ставка лише на владу і високий ранг того, хто добивається перемоги своєї думки, власних інтересів. Можливо, що настійливе прагнення виграти протистояння спирається на переконливіші аргументи, на уміння одного з опонентів майстерно драматизувати свої ідеї, подавати їх в ефектному викладі, в манері помітного виклику.

Не можна, проте, забувати, що будь-який тиск, в якій би «елегантній» формі він не відбувався, може обернутися вибухом неприборканих емоцій, руйнуванням поважних і довірчих відносин, надмірно негативною реакцією з боку тих, хто виявиться переможеним і не залишить спроб добитися реваншу. Тому конфронтаційність, бажання вважати себе завжди правим – малоприматний стиль поведінки в більшій частині міжособистісних конфліктів, не кращий варіант збереження здорової морально-психологічної атмосфери в організації і створення умов, які дозволяють співробітникам ладнати один з одним.

Співробітництво, як і конфронтація, націлене на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але, на відміну від конфронтаційного стилю, співробітництво припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, яке відповідає прагненням всіх конфліктуючих сторін. Це можливо за умови своєчасної і точної

діагностики проблеми, яка породила конфліктну ситуацію, з'ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення спільної для всіх мети.

Стиль співробітництва охоче використовується тими, хто сприймає конфлікт як нормальне явище соціального життя, як потребу розв'язати ту або іншу проблему без нанесення збитку будь-якій стороні. В конфліктних ситуаціях можливість співробітництва з'являється в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала розбіжності, представляється важливою для конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру ухилятися від її сумісного рішення;
- сторони мають час та бажання попрацювати над проблемою, що виникла;
- конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг або зовсім не звертають уваги на різницю в своїх положеннях; кожна сторона бажає добровільно і на рівноправній основі обговорити спірні питання, з тим щоб дійти повної згоди щодо взаємовигідного рішення значущої для всіх проблеми;
- сторони, залучені в конфлікт, поступають як партнери, довіряють одна одній, зважають на потреби, побоювання, переваги опонентів.

Вигоди співробітництва безперечні: кожна сторона одержує максимальну користь при мінімальних витратах. Але такий шлях просування до позитивного результату конфлікту по-своєму тернистий. Він вимагає часу і терпіння, мудрості і дружньої прихильності, уміння виразити і аргументувати свою позицію, уважного вислуховування опонентів, коли вони пояснюють свої інтереси, пошук альтернатив і злагодженого вибору з них в ході переговорів взаємоприйняттого рішення. Нагородою за сумісні зусилля служить конструктивний результат, спільно знайдений оптимальний вихід з конфлікту, а також зміцнення партнерської взаємодії.

Компроміс займає середнє місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає готовність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль в рівній мірі припускає активні і пасивні дії, індивідуальні і колективні зусилля. Стиль компромісу переважний тим, що він дозволяє, хоча і частково, задовольнити

домагання кожної із залучених в конфлікт сторін. До компромісу звертаються в ситуаціях, коли:

- суб'єкти конфлікту добре поінформовані щодо його причин і розвитку, щоб судити про обставини перебігу конфлікту і можливі способи його вирішення;
- рівні за рангом сторони, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність змиритися з даним станом справ і розстановкою сил, задовольнитися тимчасовим, але слухним варіантом вирішення протиріч;
- учасники конфлікту, які мають різний ранг, схиляються до досягнення домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, не йти на розрив відносин, уникнути зайвих втрат;
- опоненти, оцінивши ситуацію, що склалася, коригують свої цілі з урахуванням змін, які відбулися в процесі конфлікту;
- всі інші стилі поведінки в конкретному конфлікті не приносять ефекту.

Компроміс часто є вдалою можливістю прийти хоч до якогось рішення. Сторони частково задовольняють свої інтереси, причому, якщо це рішення скоро виявить свої недоліки, завжди можна повернутися до проблеми та спробувати вирішити її інакше. Здатність до компромісу – ознака реалізму і високої культури спілкування, тобто якість, особливо цінована в управлінській практиці. Не слід, проте, вдаватися до нього без потреби, поспішати з ухваленням компромісних рішень. Потрібно перевірити, чи ефективний в даному випадку компроміс порівняно з іншими стратегіями поведінки в конфлікті.

Кожен із цих стилів ефективний в певних умовах і не може бути кращим чи гіршим за інші. Варто оцінити ситуацію та свідомо обрати модель поведінки в конфлікті; ефективно використовувати кожен із стилів, враховуючи конкретні обставини та особливості свого характеру.

Завдання для самостійної роботи

1. Побудуйте структурну модель конфлікту.
2. Скажіть, що таке: конфліктна ситуація, інцидент, конфлікт
3. Визначте основні причини виникнення конфлікту.

4. Опишіть, що таке конфліктогени.
5. Опишіть стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса – Кілмена.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть структурні елементи конфлікту та проведіть їх аналіз.
2. Визначте об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів.
3. Назвіть основні характеристики конфліктної особистості.
4. Що таке конфліктогени?
5. Охарактеризуйте співвідношення понять «причина конфлікту» та «інцидент».
6. Назвіть етапи та фази конфлікту.
7. Наведіть приклад конкретної конфліктної ситуації та проаналізуйте її структуру.

Список рекомендованих джерел

1. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємництво» / Р.А. Калениченко, О.Є. Харіна, К.М. Доценко; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. – 308 с.
2. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. – 167 с.
3. Психологія управління: навчальний посібник / Р.А. Калениченко, О.Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін.; за заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 256 с.
4. Загальна психологія: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної, І.О. Петухової. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 446 с.
5. Конфліктологія і психологія управління: Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів / уклад. Р.А. Калениченко. – К.: КНУБА, 2024. 28 с.

Тема 11.

Переговори та посередництво у вирішенні конфліктів

11.1 Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів.

11.2 Поведінка партнерів у переговорному процесі.

11.3 Посередництво у розв'язанні конфліктів.

11.1. Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів

Найбільш універсальним і широко застосовуваним методом вирішення конфлікту є переговори. Як метод вирішення конфліктів **переговори** являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук прийнятних для всіх сторін рішень у конкретній конфліктній ситуації.

Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює різноманітні сфери діяльності індивіда.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів:

1. Підготовка до початку переговорів. Перед початком переговорів у край важливо до них підготуватися. На цьому етапі збирають інформацію: про зміст конфлікту і учасників конфліктної взаємодії (їх сильні і слабкі сторони); аналізують причини, наслідки, варіанти рішення і тому подібне.

Також необхідно здійснити вибір часу та місця зустрічі. Це може бути своя територія, по чергове проведення зустрічей на території учасників переговорів або вибір нейтральної території.

При підготовці до переговорів важливо:

- проаналізувати проблеми та інтереси конфлікуючих сторін;
- здійснити попередній пошук можливого збігу інтересів, визначити, в чому полягає взаємозалежність опонентів;
- прорахувати можливі варіанти компромісу, поступок, кінцевих рішень;
- визначити основну мету проведення переговорів;

- з'ясувати, якщо угода не буде досягнута, як це відобразиться на інтересах обох сторін;
- чітко визначити, чи створені умови для початку переговорів;
- переконати опонентів в доцільності проведення переговорів;
- заручитися підтримкою громадської думки, залучити в процес авторитетних осіб.

Також, аналізуються процедурні запитання: коло питань для обговорення, устанавлюється порядок їх обговорення, в якій послідовності ставити запитання, коли робити перерви і тому подібне. Також обговорюється питання про склад і кількість учасників переговорів, і, насамперед, хто очолить кожну з делегацій. Статисткою встановлено, що правильна організація цього етапу – це 50% успіху переговорів.

Результат підготовки переговорів – досягти хоча б зустрічі.

2. Початок переговорів і попередній вибір позиції учасників. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти рішення проблеми. За цим етапом можна реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: 1) продемонструвати опонентам, що їх інтереси вам відомі і ви їх враховуєте; 2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому більш всього місця для себе.

Звичайно переговори починаються з заяви обох сторін про їх бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципових аргументів сторони намагаються закріпити свої позиції. Конфліктологи визначають такі тактики початку переговорів:

- прояв агресивності для впливу на опонента у вигляді наступальної позиції;
- для досягнення взаємовигідного компромісу можна використовувати незначні поступки;
- для досягнення невеликого домінування можливе надання нових фактів, використання маніпуляцій;
- встановлення позитивних особистих відносин: створення невимушеної дружньої атмосфери, сприяння неформальному

обговоренню, проявам зацікавленості в успішному завершенні переговорів;

- для досягнення процедурної легкості: пошук нової інформації, загальний пошук альтернативних рішень.

3. Пошук прийняттого рішення. На цьому етапі обговорюються варіанти розв'язання проблеми; уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту; опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу. Опоненти повідомляють факти, вигідні лише їм, заявляють про наявність у них різних варіантів. Мета кожного з учасників – дотримання рівноваги або невелике домінування при цьому; основним завданням є спрямування переговорів в русло пошуку конкретних пропозицій. Тут можливі різноманітні маніпуляції і психологічний тиск, перехоплювання ініціативи всіма можливими засобами.

Для успішного проведення переговорів необхідно:

- ретельно проаналізувати суть конфлікту. Цей аналіз може бути представлений у вигляді карти аналізу конфлікту, де вказуються учасники, спірні питання, інтереси, потреби сторін, які виявилися ущемленими і призвели до конфлікту;
- використовуючи метод прогнозу, припустити ті спірні питання, які можуть виникнути в ході переговорів;
- чітко представити свої сили і сили сторін, формулювання можливих рішень;
- з'ясувати напярм взаєностосунків з партнерами, які можуть бути використані надалі.

4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю. Все це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятій угоді. У тому випадку, коли учасники переговорів не дійшли до договору про вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення на інший термін.

Але наперед прорахувати все неможливо, оскільки в ході переговорів може виникнути незапланована ситуація.

«Глухий кут» в переговорах – ситуація, при якій висловлення всіх можливих пропозицій не приводить до ухвалення рішення, але і такий результат має своє позитивне значення:

– провал переговорів дозволяє чітко побачити протилежні позиції сторін, суть суперечки, розбіжностей;

– провал переговорів може послужити імпульсом, початком до пошуку принципово нових рішень.

Але «глухого кута» в переговорах слід уникати, і щоб у ньому не опинитися, треба дотримуватися **основних принципів ведення переговорів**:

– потрібно враховувати, що конфлікт – явище комплексне (соціальне і психологічне), тому розв’язати його можна теж тільки комплексом заходів;

– проблема, що викликала конфлікт, повинна бути глибоко і всебічно продумана і лише на основі цього аналізу повинна бути вироблена лінія поведінки на переговорах;

– допомагати, а не заважати один одному в досягненні рішень (застосувати гнучкість, розумну поступливість);

– враховувати не тимчасові, а довготривалі інтереси сторін;

– ретельно продумувати весь хід переговорів, навіть якщо вони зайшли в «глухий кут».

У ході переговорів кожна із сторін обирає певну лінію поведінки. М’яка по характеру людина бажає уникнути особистого конфлікту і заради досягнення угоди з готовністю йде на поступки. Жорсткий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, проте, часто закінчує тим, що викликає таку ж жорстку реакцію, і псує свої відносини з іншою стороною. Такий підхід до переговорів має назву **позиційного підходу**. У позиційному підході пропонується розглядати лінії поведінки сторін як м’яку, жорстку або проміжну.

Чи існує йому альтернатива?

У Гарвардському проекті з переговорів американськими вченими Р.Фішером і У.Юрі розроблений метод переговорів, який призначений для ефективного і дружнього досягнення розумного результату. Цей

метод отримав назву **принципові переговори**, або **переговори по суті**. Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи не піти кожна зі сторін. Цей метод припускає прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не співпадають, доречно наполягання на такому результаті, який базувався б на якихось справедливих нормах, незалежно від волі кожної із сторін. Метод принципівих переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.

Метод принципівих переговорів може бути зведений до чотирьох пунктів.

1) всім людям властиві емоції, які можуть заважати спілкуватися один з одним. Тому перш ніж почати працювати над суттю проблеми, необхідно відділити «проблему від людей» і розібратися з нею окремо. Якщо не прямо, то побічно учасники переговорів повинні дійти розуміння того, що їм необхідно працювати пліч-о-пліч і розбиратися з проблемою, а не один з одним. Отже, зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.

2) подолання недоліків, які виникають у зв'язку з концентрацією уваги на позиціях, заявлених учасниками, тоді як мета переговорів полягає в задоволенні прихованих інтересів. Отже, другий базовий елемент даного методу: розмежуйте заявлені позиції і реальні інтереси.

3) врахування труднощів, які виникають при розробці оптимальних рішень під тиском. Спроби ухвалити рішення в присутності іншого звужує поле зору парламентарів. Коли багато чого поставлено на карту, здібність до творчості обмежена. Звідси витікає третій базисний пункт: не використовуйте тиск, знижуючи тим самим творчий потенціал переговорів.

4) рішення повинно прийматися, спираючись на об'єктивні, справедливі критерії (наприклад, ринкових цін, експертної думки, звичаїв та законів), а не залежати від голої волі кожного із сторін. Обговорюючи такі критерії, обидві сторони можуть сподіватися на

справедливе рішення. Тому четвертий базисний пункт: наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Отже, метод принципів переговорів дозволяє більш ефективно досягти поступового консенсусу щодо сумісного рішення, без жодних втрат. А розмежування між відносинами людей і суттю проблеми дозволяє мати справу один з одним просто і з розумінням, що веде до дружньої угоди. Крім того, цей метод є менш залежним від людських відносин.

11.2. Поведінка партнерів у переговорному процесі

Моделі поведінки в переговорному процесі учасників конфліктної взаємодії і результат цього процесу багато в чому залежатимуть від кінцевої мети переговорів, а також від вибраної лінії поведінки.

Найширше вживання в переговорних процесах одержали наступні *тактики* поведінки.

1. «Видима співпраця». Вона характеризується тим, що партнер, який обрав тактику «видимої співпраці», заявляє про свою готовність до співробітництва, створює видимість конструктивної поведінки. Але постійно знаходить мотив уникнути прийняття угоди, всіляко відтерміновує терміни її підписання. Така тактика може застосовуватися з метою виграшу часу і створення умов для рішучого штурму – або для перемоги, або для взаємознищення.

2. «Дезорієнтація партнера». На відміну від попередньої, ця тактика є більш активною і цілеспрямованою. Основною метою тактики дезорієнтації є примушення партнера до дій у напрямі ваших власних інтересів. Така тактика наперед планується і характеризується такими прийомами як: критика конструктивних думок партнера, використання несподіваної інформації, обман, загрози, блеф тощо.

3. «Провокація почуття жалості у партнера». Основною метою такої тактики є відволікання пильності суперника, зниження його активності, підштовхування на поступки. Зрештою, провокація відчуттів жалості спрямована на підготовку умов для рішучих дій або прийняття угоди. Ці цілі досягаються застосуванням таких прийомів, як:

«виливання душі», створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи.

4. «Ультимативна тактика». Ця тактика є однією з жорстких, і характеризується пред'явленням ультиматуму на самому початку переговорів.

Ультиматум – вимоги, що пред'являються одним з учасників конфлікту іншому в категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і загрозою вживання заходів впливу в разі відмови. Основний прийом ультиматуму – загроза, крім того, в процесі пред'явлення ультиматуму можуть бути використані: шантаж, демонстрація сили, блеф і інші засоби маніпуляції.

Часто в ультимативній тактиці використовуються спеціальні прийоми: «прийом альтернатив» і «прийом затвору».

Суть *прийому альтернатив* полягає в тому, що супротивнику пропонується вибір з двох або більш непривабливих для нього варіантів рішення проблеми, які задовольняють вашим власним інтересам. Пропоновані альтернативи, по суті, є тотожними по значущості для суперника, і вибору як такого у нього немає.

Прийом затвору відрізняється тим, що ультимативний вплив на супротивника виявляється шляхом власного послаблення контролю над ситуацією. В цьому випадку ініціатор ультиматуму імітує створення безвихідної для себе ситуації, зав'язуючи її на важкі наслідки при невиконанні вимог іншою стороною.

Необхідно зазначити, що ультиматум може висуватися не тільки на початку переговорів з метою проведення їх в бажаному напрямі, але і в процесі переговорів. Як правило, в цьому випадку ультиматум спрямований на переведення переговорів в русло силової стратегії (наприклад, «виграш–програш») або на припинення переговорів взагалі. В другому випадку ультиматум представляється як абсолютно неприйнятній для суперника формі. Тут, окрім неприйнятних за змістом вимог, пускаються в хід образи, порушення правових і етичних норм. Все це використовується з метою застосувати відмову супротивника для виправдання своїх запланованих насильницьких дій проти нього. Особливо широко ця тактика застосовується в міжнародних відносинах.

5. «Тактика вичавлювання поступок». Ця тактика відрізняється від ультимативної тим, що вимоги пред'являються супернику не відразу, а поетапно. Причому кожна з вимог, що пред'являються, представляється як вичерпна.

Вичавлювання поступок досягається прийомами позиційного і психологічного тиску. *Позиційний тиск* реалізується в таких прийомах.

Прийом «закриті двері», зводиться до демонстрації відмови від вступу до переговорів. При цьому, така демонстрація застосовується за умови, що супротивник зацікавлений в переговорах. В цьому випадку він готовий піти на поступки в цілях залучення до переговорів протилежної сторони.

Прийом «пропускний режим» припускає висунення попередньої поступки як умови для початку переговорів або для їх подальшого продовження. Поступка тут грає роль пропуску.

Прийом «візування» використовується, коли угода з якогось питання майже досягнута, але вона не влаштовує повною мірою ініціатора вичавлювання поступок. Тоді для отримання нової поступки він заявляє про обмеження своїх повноважень на ухвалення рішення в тому вигляді, в якому воно підготовлено, і про те, що це питання потребує додаткового узгодження з вищими інстанціями. Такий прийом розрахований на те, що супротивник не може чекати і готовий погодитись на нові поступки, лише б угода була укладена зараз.

Прийом «зовнішньої небезпеки» використовується як демонстрація готовності прийняти пропозицію суперника, але при цьому робиться заява про те, що реалізація її ставиться під загрозу через втручання зовнішніх сил. При цьому оговорюються умови, які б виключали втручання зовнішніх сил або дозволяли б їх нейтралізувати. Такі умови є не що інше, як форма поступки, що вичавлюється.

Прийоми *психологічного тиску* дещо відрізняються від прийомів позиційного тиску. Якщо прийоми позиційного тиску засновані на створенні конкретних умов, які вимушують суперника йти на поступки, то психологічні прийоми спрямовані на послаблення волі супротивника, на спонукання його до підсвідомого прагнення швидше закінчити переговори ціною незапланованих поступок.

Розглянемо деякі з таких прийомів.

Прийом «читання в серцях». Словам суперника приписують приховане значення і «викривають справжні мотиви», які ховаються за сказаними словами. Таким чином, супернику можна приписати все, що завгодно, і примусити його виправдовуватися в тому, чого він не скоював. Як правило, спростувати звинувачення, що висувається, буває дуже складно, або взагалі неможливо, оскільки ставка робиться на принцип «чужа душа – сутінки».

Прийом «останньої вимоги» використовується, коли тривалі переговори підійшли до завершальної стадії. Втомленому від виснажливих, деколи неприємних, важких переговорів опоненту, який передчуває їх фінал, висувають ще одну вимогу. І він, як правило, погоджується з нею.

6. «Тактика лавірування резервами поступок». Для успішної реалізації стратегічних цілей переговорного процесу важливо знати резерви поступок. Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів в конфлікті і співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться на кількість поступок і прораховуються умови використання кожної з них.

Резерв поступок супротивника визначається і прогнозується на основі аналізу балансу інтересів і співвідношення сил і засобів конфлікуючих сторін. Важливим джерелом прогнозу резерву поступок суперника є попередня інформація про його вимоги, які він готується розкрити на переговорах. Часто, при зборі і аналізі такої інформації можна встановити і заготовлені опонентом поступки. Широке вживання тактики лавірування поступками можливе при вирішенні комерційних, фінансових і економічних суперечок.

11.3. Посередництво у розв'язанні конфліктів

Істотним моментом в технологіях переговорного процесу є оцінювання форм і способів участі в конфлікті посередника (медіатора).

Суть медіації, або посередництва зводиться до процесу переговорів між сторонами за участю посередника (медіатора).

Медіаторинг може застосовуватися при вирішенні конфліктів у сфері як формальних (економічних, правових тощо), так і у неформальних міжособистісних стосунків.

Така форма урегулювання правового конфлікту існує в багатьох розвинених країнах (США, Канада, Австралія, Великобританія, Франція, Іспанія, Італія, Бельгія). Наприклад, у Великобританії діє спеціальна Британська медіаційна організація – Центр вирішення конфліктів.

Комісія ООН по міжнародній торгівлі прийняла спеціальні закони в напрямку розвитку медіації. Європейська директива по медіації від ЄС сприяє використанню медіації в якості врегулювання суперечок по громадянським та торгівельним справам в інтересах більшого доступу до правосуддя.

Медіаторинг має ряд переваг порівняно із вирішенням конфлікту у судовому порядку: швидкість та економічність, конфіденційність, зручність для сторін стосовно часу і місця вирішення спорів тощо.

Сутність медіації полягає в тому, що сторони конфлікту, звертаючись до посередника, що не є учасником і не має власного інтересу у конфлікті, розраховують передусім на встановлення відповідного психологічного контакту між сторонами конфлікту, зняття емоційного напруження в переговорах та сподіваються, діючи спокійно та врівноважено, знайти те прийнятне рішення, що дозволить їм погасити даний конфлікт.

Перше питання, яке виникає – де знайти посередника? В багатьох країнах світу є організовані державні і недержавні служби, що надають посередницькі послуги. Іноді, посередництвом займаються юридичні фірми; зі спільної згоди сторін можна запросити авторитетну особу, організацію і т.п. Виконувати посередницьку функцію може і юрист, і учений, і будь-яка незацікавлена особа. Важливо тільки, щоб посередник був компетентний і признавався всіма учасниками конфлікту як нейтральна сторона.

При цьому під компетентністю розуміється, як знання посередником проблеми, яка лежить в основі конфлікту, так і процесуальних аспектів посередництва і ведення переговорів. Нейтральність має на увазі, що посередник не підтримує жодну зі сторін,

які беруть участь в конфлікті. Якщо посередник підозрюється в симпатіях до одного з учасників, його послугами не користуватимуться. Важливо підкреслити, кажучи про нейтральність, що значущим є не стільки дійсна нейтральність або об'єктивність посередника, а головним чином, те, як він сприймається учасниками конфлікту.

Конфліктуючі сторони можуть виходити з різних критеріїв нейтральності, об'єктивності і компетентності посередника. Кожний конкретний випадок пред'являє свої вимоги і накладає обмеження на вибір посередника. Механізм посередництва повинен бути достатньо гнучким, що досягається за рахунок різномаяття видів посередництва, а також їх поєднань. До найпоширеніших видів відносяться:

- пропонуване – прошене;
- договірне – фактичне;
- постійне – тимчасове;
- одностороннє – багатобічне (індивідуальне – колективне);
- офіційне – неофіційне;
- персональне – деперсоналізоване.

Роль посередника може бути сформульована через три «не»:

- посередник в ході врегулюванні конфлікту не визначає, хто правий, а хто винен;
- не виносить обов'язкове для сторін рішення
- не примушує сторони до досягнення угоди.

Посередник покликаний допомогти сторонам розв'язати суперечності. Він повинен полегшити процес переговорів для знаходження взаємоприйнятних рішень. Одна з перших його цілей – створення ефективних «каналів комунікації», що дозволяють учасникам конфлікту донести свою точку зору до протилежної сторони. Деколи конфліктуючі сторони відмовляються обговорювати проблему і спілкування зводять лише до обміну погрозами і звинуваченнями. Саме відсутність яких би то не було відносин між сторонами, неможливість чітко і спокійно сформулювати і обґрунтувати свою точку зору веде до ескалації конфлікту.

Не порушуючи самої структури переговорного процесу, посередник спочатку дає можливість сторонам познайомитися з

поглядами, думками один одного. Налагоджування каналу спілкування може йти різними способами. Це можуть бути зустрічі посередника послідовно з кожною із сторін. Посередник може організовувати прямі контакти-переговори. Врешті-решт, він може бути і просто своєрідним «листоношею», доставляючи поперемінно інформацію від однієї сторони до іншої.

Проте, важливо пам'ятати, що не будь-який канал комунікації обов'язково є ефективним. Прямий обмін думками, точками зору допомагає тільки в тому випадку, коли інтенсивність конфлікту не дуже велика і є якісь загальні моменти в позиціях. При крайній поляризації поглядів безпосереднє обговорення може вести до взаємних докорів і звинувачень, забезпечуючи монологи сторін, а не їх діалог, що веде до наростання конфлікту. Якщо конфлікт наростає, то посередники повинні перешкоджати прямим контактам між учасниками конфлікту і в той же час забезпечити обмін інформацією, точками зору, поглядами.

Посередник повинен бути водночас психологом. Сторони, знаходячись в конфліктних відносинах, часто проявляють ворожість, роздратованість, негативні емоції стосовно один одного. Тому в задачі посередника входить створення ділової атмосфери на переговорах. Чим краще він з цим впорається, тим більш вірогідним є успішне завершення переговорів. Іншими словами, йдеться про встановлення робочих відносин між конфліктуючими сторонами.

Інша функція посередника полягає в тому, щоб допомогти сторонам побачити проблему очима партнера. Конфліктуючі сторони часто демонструють своєрідний «егоцентризм», кажучи лише про своє розуміння проблеми. При бесідах з кожною із сторін посередник указує на ті факти, які залишилися поза увагою, формуючи більш адекватну картину ситуації.

Побачити проблему «очима іншого» недостатньо для її вирішення. Найважливіша задача посередника полягає в аналізі проблеми і визначенні можливих варіантів рішення. Ключовим стає генерація нових ідей. Виявивши інтереси обох сторін, тобто того, що лежить за межами позицій, посередник може запропонувати свій варіант рішення проблеми. Іноді нові варіанти можна знайти, застосувавши «розділення проблеми

на окремі складові», тобто не намагатися відразу вирішувати всю проблему, а виділити окремі компоненти. На початкових етапах ведення переговорів викладаються точки зору сторін, виділяються пункти розбіжностей. Учасники переговорів аналізують, чи можливе досягнення домовленості по кожному з виділених компонентів. Якщо ні, то, може, доцільно винести деякі з них «за дужки», іншими словами – не розглядати (наприклад, відкласти або ухвалювати рішення самостійно, без орієнтації на партнера). В цих умовах не буде досягнуто всеосяжної згоди. Проте, у цілому ряді випадків наявність такої часткової угоди може виявитися значним кроком уперед у порівнянні з відсутністю будь-якої домовленості.

Посередник може також запропонувати тимчасове рішення на якийсь певний термін і не допустити, наприклад, закриття підприємства. Протягом відведеного терміну учасники спільно з посередником проводять більш ретельний аналіз проблеми і визначають шляхи її рішення.

У цілому, генерація нових ідей найскладніша, але і найпродуктивніша функція посередництва. Часто учасники конфлікту опиняються як би в полоні вже висунутих раніше пропозицій і не можуть вийти за їх межі. Тут деколи потрібен свіжий погляд. Саме ним і володіє посередник.

Посереднику необов'язково висувати принципово нове рішення. Іноді на чисто психологічному рівні пропозиція відкидається тільки тому, що її висунуто протилежною стороною. Та ж сама пропозиція, яка витікає від нейтральної сторони, може бути з легкістю прийнята.

В іншому випадку може бути запропонована цілком здорова ідея, але партнер не уловив її раціональної складової. Тоді достатньо лише переформулювати пропозицію, і вона виявиться прийнятною для протилежної сторони. Функція посередника полягає і в наданні допомоги при розробці підсумкового документа, знаходженні потрібних формулювань.

Крім того, посередник часто здійснює і контроль над виконанням домовленостей, робить їх більш міцними. Ця функція не завжди

делегується посереднику. Після досягнення домовленостей сторони можуть далі будувати двосторонні відносини і самотійно.

Посередник може вдаватися до чисто технічних прийомів. Наприклад, обмежувати учасників в часі, відведеному для вирішення питання. Сам факт необхідності до певного моменту часу знайти взаємоприйнятне рішення (інакше кожна із сторін може втратити в багато разів більше) стимулює пошук. Якщо конфліктуючі сторони не заперечують, то посередник може активно впливати на переговори. Наприклад, побачивши, що переговори заходять в глухий кут, він може оголосити перерву. Важливо тільки, щоб жодна із сторін не розглядала дії посередника як своєрідне «підігравання» опоненту.

Слід розрізняти посередництво і арбітраж. Посередництво припускає лише рекомендації сторонам, що беруть участь в конфлікті або переговорах, спрямовані на пошук спільного рішення, тоді як арбітраж – винесення висновку, який може не влаштувати одну із сторін, але слідувати якому вони зобов'язані. На практиці можливе послідовне вживання спочатку посередницьких, а якщо вони не привели до успіху – то і арбітражних процедур.

Неформальне посередництво полягає у дружній підтримці конфліктуючих, і при вмілому його використанні сторони навіть не помічають посередницької ролі свого приятеля. У міжособистісних стосунках медіація більш всього прийнятна в таких випадках:

1. коли конструктивний діалог сторін неможливий без звернення до сторонньої щодо їх конфлікту особи;
2. коли роздратування та емоції настільки захоплюють сторони, що ніяке ефективне спілкування між ними вже неможливе;
3. коли кожен з учасників має свої мотиви, що виправдовують, пояснюють його позицію, яка здається йому єдино вірною, але інша сторона не бажає його вислухати;
4. коли сторони хочуть зберегти конфіденційність щодо даного конфлікту;
5. коли конфліктна ситуація вимагає оперативного розв'язання, а сторони обмежені в часі та засобах;

6. коли кожна із сторін вважає себе принципово готовою до згоди з іншою стороною;

7. коли сторони хочуть і в подальшому підтримувати взаємини.

Х. Корнеліус, Ш. Фейр дають такі рекомендації щодо того як запропонувати свої послуги як посередника: «Я знаю, що між вами – конфлікт. Іноді буває легше зясувати подібні питання, якщо людина допомагає вам тримати правильний напрям. Мені хотілося б вам допомогти просунути до такого рішення, котре влаштувало б вас обох. Я міг би зустрітися разом з вами і допомогти у цій справі. Я буду допомагати вам обом і не буду ставати на чийсь бік. Я не пропонуватиму вам готових рішень або оцінок і прагнутиму бути об'єктивним».

Отже, кожен з нас може стати посередником у вирішенні конфлікту, а також сам потребувати допомоги своїх знайомих у ролі посередника.

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів.

2. Опишіть основні правила поведінки партнерів у переговорному процесі.

3. Знайдіть цікаві приклади застосування посередництва (медіації) у розв'язанні конфліктів.

Питання для самоперевірки

1. Переговори у вирішенні конфлікту. Підготовка та правила проведення

2. Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі

3. Принциповий підхід у переговорах

4. Загальна характеристика посередництва (медіаторингу). Правила посередництва

5. Формальне та неформальне посередництво

Список рекомендованих джерел

1. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і

підприємство» / Р.А. Калениченко, О.Є. Харіна, К.М. Доценко; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. – 308 с.

2. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. – 167 с.

3. Психологія управління: навчальний посібник / Р.А. Калениченко, О.Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін.; за заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 256 с.

4. Загальна психологія: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної, І.О. Петухової. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 446 с.

5. Конфліктологія і психологія управління: Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів / уклад. Р.А. Калениченко. – К.: КНУБА, 2024. 28 с.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Імідж як складова сучасної цивілізації у структурі світу.
2. Імідж з погляду загальної психології.
3. Поняття іміджу з точки зору іміджології та соціальної психології.
4. Суміжні поняття: «образ», «репутація», «авторитет».
5. Порівняння понять «іміджологія» і «психологія іміджу».
6. Характеристика іміджу як результату суб'єктно-суб'єктної взаємодії.
7. Характеристика іміджу як символічного образу.
8. Поняття самопрезентації. Чи вірно буде назвати самопрезентацію діяльністю, спрямованою на створення іміджу.
9. Діяльність по створенню іміджу як самопрезентація.
10. Чи завжди створення іміджу підлегле меті підвищення самооцінки. Чому.
11. Імідж як периферичний ключовий стимул. Як це використовується при соціальному впливі.
12. Зумовленість множинності іміджів.
13. Особливості категоризації при сприйнятті іміджу.
14. Індивідуальний імідж. Два типи мотивації, які лежать в основі діяльності суб'єкта по створенню свого іміджу.
15. Імідж, орієнтований на самосприйняття.
16. Імідж, орієнтований на сприйняття.
17. Критерії хорошого індивідуального іміджу.
18. Індивідуальний імідж. Функції, які він виконує.
19. Чи може бути у однієї людини декілька іміджів.
20. Емпатія, як вона використовується в створенні індивідуального іміджу.
21. Механізм «вживання» в імідж.
22. Загальні установки, що впливають на сприйняття індивідуального іміджу.
23. Найбільш загальні принципи стратегії побудови індивідуального іміджу.

24. Основні задачі, які необхідно вирішити в процесі побудови іміджу.
25. Внутрішній і зовнішній імідж організації, чим вони розрізняються.
26. Об'єктивна основа єдності зовнішнього і внутрішнього іміджу організації.
27. «Чотирьохактна» модель іміджевої компанії.

ГЛОСАРІЙ

Автокомунікація – це форма комунікації, замкнена на одному суб'єкті, який є і творцем, і отримувачем повідомлення. Комунікатор виступає одночасно і реципієнтом, і адресатом. Автокомунікація супроводжує будь-яку людську діяльність. Вона може відбуватися у різних формах – монолог (внутрішній чи озвучений – деякі люди розмовляють самі з собою), щоденник, якісь записи, не призначені для інших. Існує думка, що суб'єктом автокомунікації може бути не тільки окрема людина, а й група (під час колективних обрядів). Оскільки автокомунікація супроводжує майже всі види діяльності, вона присутня і в діяльності спеціаліста з паблік рилейшнз.

Авторитарність – соціально-психологічна характеристика стилю керівництва, особливостями якого є жорстка централізація управлінських функцій, зосередження в одній особі всієї влади, подавлення ініціативи підлеглих.

Авторитет – загальновизнаний вплив особистості або організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, моральних цінностях, досвіді, вмінні проявити волю. Авторитет – (лат. *autoritas*) вплив, влада – наявність у особи, групи чи організації або соціального інституту незаперечних, загальновизнаних позитивних якостей, які дозволяють здійснювати неформальний вплив, що ґрунтується на знаннях, досвіді, силі морального прикладу.

AIDA – сукупність правил, що формують громадську думку, де A – attention (увага), I – interest (інтерес), D – desire (бажання), A – activity (активність).

Адаптація (*adaptation*) (від лат. *adaptatio* – пристосування) – процес і результат ефективної взаємодії особистості із середовищем, в результаті якого устанавлюється відповідність між загальним рівнем найбільш актуальних на цей момент потреб особистості і наявним (перспективним) рівнем задоволення певних потреб, що визначає безупинний розвиток особистості.

Адекватність іміджу – відповідність конструйованого іміджу реально існуючому образу або специфіці організації.

Активність соціальна – прагнення особи (соціальної групи, організації) опанувати культурні зразки, соціальний досвід, норми моралі та поведінки, проявляючи соціальну творчість.

Алгоритм побудови іміджу – визначення складених в аудиторії уявлень про об'єкт, чий імідж потрібно сформувати; визначення певних переваг та очікувань аудиторії, рис та характеристик, яким повинен володіти об'єкт імджування; конструювання іміджу об'єкта як відповідь на переваги та очікування аудиторії; розробка стратегії формування іміджу, плану дій; безпосереднє формування іміджу; реалізація стратегічного й оперативного планів; контроль за реалізацією плану, вимірювання проміжних результатів, корекція (за необхідності) як самої моделі, так і стратегій та дій по її втіленню; моніторинг сформованого іміджу, діяльність з його підтримки й модернізації (за необхідності).

Антиреклама – заниження іміджу конкурентів.

Апатія (apathy) – психічний стан людини, який спричинений переважною, важкими переживаннями або хворобою та який супроводжується індиферентністю, байдужістю, відсутністю інтересу до навколишніх явищ і подій, слабкістю, знесиленістю.

Асертивність (assertion) – визначається як «неконфліктна поведінка», «уміння вирішувати конфлікти», поведінка людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання до інших маніпулятивних технологій; 3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

Атрактори соціальні, економічні, політичні, духовно-культурні (від лат. attrahō – той, що притягує до себе) – випадкові, самовиникаючі, самоорганізовані, самокеровані явища і процеси, які привертають до себе особливу увагу.

Атракція – це процес формування привабливості якоїсь людини для того, хто її сприймає, і продукт цього процесу, тобто деяка якість ставлення. Атракцію можна розглядати як особливий вид соціальної установки (аттїтуду) на іншу людину, в якій переважає емоційний

компонент, коли цей «інший» оцінюється переважно категоріями, властивими афективним оцінкам.

Антропологія – наука про походження, поведінку, фізичний, соціальний і культурний розвиток людини.

Артефакт – створений людиною, суспільством продукт культури.

Архетип – праобрази, вроджені психічні структури, які є результатом історичного розвитку людини.

Асоціації (associations) – встановлення зв'язку між предметами та явищами за їх подібністю, схожістю чи контрастом.

Аудиторія (цільова) – це соціальна група (певна громадськість), на яку безпосередньо спрямовані дії чи плани організації (фірми), публічної особи, громадських асоціацій.

Бажання (wish) – один із структурних компонентів розвитку вольового процесу: переживання людиною своїх актуальних потреб.

Байдужість (indifference) – психічний стан людини, характеризується зниженням або цілковитою втратою інтересу до інших людей, до навколишнього світу. Причинами Б. можуть бути фізичні або нервові захворювання, перевтома, психічні травми, комплекс невдоволеності, відсутність мотивації тощо.

Бар'єри психологічні (psychological barriers) – внутрішні завади психологічної природи (страх, тривога, невпевненість, сором тощо), які заважають людині успішно виконати певну дію.

Безпорадність (helplessness) – морально-психологічна риса окремих людей, що характеризується їх нездатністю або невмінням керувати своєю свідомістю і поведінкою, а це призводить до неможливості досягти успіхів у діяльності.

Безсилля (feebleness) – негативний стан людини, що характеризується неможливістю, нездатністю або невмінням виконати певну роботу, задовольнити певну власну потребу.

Біхевіоризм (behaviourism) (з англ. behaviour – поведінка) – напрям в американській психології ХХ ст., який зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища. Тому особистість у цій теорії – це сукупність реакцій поведінки, які притаманні даній людині, це організована і відносно стійка

система навичок. Формула «стимулреакція» (S – R) провідна в біхевіоризмі.

Виховання (education) – організований педагогічний процес, у ході якого здійснюється цілеспрямований вплив на людину з метою розвитку її духовності, формування певних якостей.

Ввічливість – елементарна вимога етикету, що передбачає уважливість, зовнішній вияв доброзичливості, делікатність, толерантність, тактовність, готовність допомогти.

Вербальні комунікації – мовні комунікації, що ґрунтуються на вмінні говорити та писати те, що необхідно і доцільно.

Відчуття (feeling, sensation) – психічний процес, що полягає у відображенні мозком окремих властивостей та якостей предметів і явищ об'єктивного світу, а також станів організму при безпосередньому впливі подразників на відповідні органи чуття.

Воля (will) – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю регулювати спонукання, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції.

Габітарний імідж (від лат. habitus – зовнішність) – сукупність зовнішніх характеристик, що формують основне враження про людину.

Гармонійний розвиток (harmonic development) – внутрішня і зовнішня узгодженість, цілісність і сумісність змісту й форми. Г. р. характеризує результативність освіти й виховання людини в поєднанні її духовного та фізичного стану, у зверненні уваги на її розумовий і емоційно-почуттєвий світ, на єдність слова і справи.

Гармонія (гр. harmonia – складання, зв'язування) – погоджена єдність, домірність частин і цілого в художньому творі, що зумовлює його внутрішню й зовнішню стрункість, досконалість

Геніальність (geniality) – особистісна характеристика людини, найвищий

ступінь її обдарованості, таланту. Г. людини виявляється у творчій діяльності (технічній, науковій, художній, організаційній), результати якої мають соціально-групову і вселюдську значущість. Г. включає

вроджені та набуті задатки і нахили індивіда за певних історичних умов творчості.

Гештальтпсихологія (gestalt psychology) – напрям у західноєвропейській психології, що виник у 20 – 30-х рр. ХХ ст. Г. п. вважає первинними й основними елементами психіки цілісні образи – гештальти. Г.п. висунула програму вивчення психіки з точки зору цілісних структур, яка ґрунтується на ідеї, що внутрішня, системна організація цілого визначає властивості та функції його частин. Г. п. основну увагу приділяє вивченню сприйняття та мислення.

Громадська думка – стан масової свідомості, що містить ставлення громадськості до подій, явищ, процесів, різних соціальних груп та окремих особистостей (лідерів).

Громадськість – група людей, що виражають певну думку про яку-небудь проблему, явище, процес, а також певним чином реагують на певні події або ситуації.

Групова взаємодія – сукупність комунікативних та операційних міжособистісних зв'язків, необхідних для спільної діяльності.

Декор (фр. decor) – система, сукупність декоративних елементів (прикрас) в архітектурі, інтер'єрі. Декор одягу – прикраси, художнє її оформлення за допомогою образотворчих, у тому числі й орнаментальних мотивів: вишивки, тиснених малюнків. Декором слугують також набивні й виткані візерунки тканин, окремі деталі – косинки, комірці, банти, жабо і т. ін.

Делікатність (delicacy, tact) – морально-психологічна риса особистості, яка виявляється в її тонкому розумінні внутрішнього світу і психіки інших людей. Д. не природжена якість, вона формується в процесі цілеспрямованого виховання. Д. є свідченням високої внутрішньої культури людини, її вміння поводитися серед людей, пов'язана з такими поняттями, як тактовність, повага до людської гідності тощо.

Дисморфобія (гр. dys- + morphē образ, форма + phobos страх) – психічний розлад, що характеризується переконаннями хворого про наявність у нього якогось фізичного недоліка, якого насправді не існує.

Дрес-код – стійке уявлення певної соціальної групи про те, як необхідно виглядати (бути одягненим) у відповідній ситуації. Дрес-код може визначатися етикетними нормами, стереотипами аудиторії; у будь-якому випадку його характеристики задаються ззовні й не мають відношення до зовнішності чи смаку конкретної людини.

Духовність (spirituality) – внутрішній стан людини, який є результатом розгортання, актуалізації смислу людського буття – духу, на основі самопізнання, самовизначення, самотворчості, самоактуалізації особистості. Д. характеризується онтологічністю, телеологічністю, аксіологічністю, синтетичністю.

Душа (soul) – внутрішній світ людини, частина людської особистості, що є центром її духовного життя.

Екстраверсія (extraversion) – (від лат. extra – назовні, versio – направляю) – спрямованість, в силу організації нервових процесів, відчуттів, переживань та інтересів, індивіда до зовнішнього світу. Осіб, для яких характерна екстраверсія, називають екстравертами.

Емоції (emotions) – це особливий клас психічних явищ, що відображає у формі безпосереднього, швидкоплинного переживання важливість для життєдіяльності індивіда певних явищ і ситуацій, які діють на нього.

Емпатія (empathy) – емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність відгукнутися на її проблеми, уміння проникнути в переживання іншої людини, переживати разом з нею, співчувати їй.

Ентузіазм (enthusiasm) – психічний стан великого піднесення, душевного пориву.

Епатаж (від фр. epatage – вражати, приголомшувати) – скандальна витівка; шокуюча поведінка, що порушує загальноприйняті норми та правила.

Етос – узагальнена характеристика культури шляхом системи цінностей і поведінкового кодексу.

Ефект ореолу – надання позитивної оцінки людині завдяки першому гарному враженню.

Здібності (abilities) – психічні властивості індивіда, які є передумовою успішного виконання певних видів діяльності (набуття

знань, умінь і навичок; використання їх у діяльності). Здібності є результатом розвитку задатків.

Ідеал (ideal) – взірць досконалості, образ бажаного і уявлюваного майбутнього, приклад, взятий особистістю за зразок поведінки.

Ідеалізація (idealization) – процес конструювання в уяві понять про об'єкти, які не існують у дійсності, але які мають певні прообрази в реальному світі.

Ідентифікація (identification) – у соціальній психології уподібнення себе іншому.

Ідея (idea) – основа творчого процесу, продукт людської думки, форма відображення дійсності. Ідея відрізняється від інших форм мислення і наукового знання тим, що в ній не тільки відбивається об'єкт вивчення, а й міститься усвідомлення мети, перспективи пізнання і практичного перетворення дійсності.

Ілюзія (illusion) – хибне сприйняття об'єктивного світу, що виникає під впливом зовнішнього подразника або хворобливого стану нервової системи.

Імідж – це певний поведінковий стереотип, що впливає на вчинки окремої особистості, групи осіб або нації. Іміджі створюються часто не на реальних фактах, а на престижі, ілюзіях, думках, яких людина дотримується (К. Боулдінг).

Імідж – це не скільки реальний образ людини чи предмета (Ego), скільки ідеальний образ (Super Ego), зрозуміло такий, що відрізняється від реального. Це свідома, рукотворна, вигадана з конкретною метою невідповідність їй перетворила імідж у короля маніпуляцій як у комерційній, так і в політичній рекламі (З. Фройд).

Імідж – стереотипізований образ конкретного об'єкта, що існує у масовій свідомості, в основі якого – формальна система ролей, які людина виконує у своєму житті, доповнюваний рисами характеру, інтелектуальними особливостями, зовнішніми даними, одягом і т. ін.

Імідж – соціальний алгоритм духовного життя суспільства, соціальне самопрограмування суб'єктів, засноване на бажаннях психологічного захисту і соціального успіху, що використовує еталони

бажаного враження і самого себе, як засіб досягнення мети, і поведінкові регулятори (І. Федоров).

Іміджева легенда – історія іміджу політика, викладена у привабливій формі, яка створює той образ, який він має намір представити своїм виборцям. Вона зазвичай включає в себе біографічні дані та передвиборчу платформу.

Легенда – це така структура свідомості, яка здатна існувати самостійно, без стороннього втручання. Вона включає в себе як реальні, так і вигадані факти, фантазії виборців про кандидата. Іміджеві легенда є необхідною інформаційною основою для іміджмейкінгу.

Іміджева стратегія – формування та «просування» у масову свідомість найпривабливішого уявлення про політичний «об'єкт». Розробка іміджевої стратегії зводиться до визначення основних факторів, що зумовлюють дієвість іміджу політика, і відбору інструментів впливу на них.

Іміджування – це засіб корекційно-виховного впливу, який відбувається за умови паралельних змін, по-перше, зовнішності й поведінкових стереотипів, що складають основу індивідуального іміджу, та, по-друге, корекції негативних психоемоційних станів. Така корекція має поєднуватися з гармонізацією психологічного статусу людини.

Індивід (individual) – біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду людина; представник людського роду – homo sapiens.

Індивідуальність (individuality) – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. І. – особлива і несхожа на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

Інтеріоризація (interiorization) – процес переходу від зовнішньої, реальної дії до внутрішньої, ідеальної.

Інтерес (interest) – емоційно забарвлене ставлення до навколишнього, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну

діяльність, викликану позитивним, зацікавленим ставленням до чогось, когось.

Інтроверсія (introversion) (від лат. intro – всередину, versio – повертати) – спрямованість, в силу організації нервових процесів, відчуттів, переживань та інтересів, індивіда на свій власний внутрішній світ. Осіб, для яких характерна інтроверсія, називають інтровертами.

Інтуїція (intuition) – процес безпосереднього одержання знання за допомогою цілісного бачення проблемної ситуації без дискурсивного його виведення й доведення.

Кінетичний імідж – це образ людини, сформований на основі його кінетики (характеру типових рухів або положення в просторі частин її тіла, міміки й жестикуляції).

Клієнт – фізична або юридична особа, що користується послугами торговельних, юридичних, виробничих та інших фірм з метою укладання контрактів на виготовлення певного продукту або надання послуг.

Клімат психологічний – відносно стійкі міжособистісні та міжгрупові стосунки в трудовому колективі, які мають суб'єктивну соціально-психологічну значущість для кожного члена колективу.

Колектив (collective) – соціальна група вищого рівня розвитку, з наперед визначеною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності, має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими та соціально визнаними цінностями.

Колективне несвідоме (collective consciousness) – за К. Юнгом, неусвідомлювані сфери людської психіки, в основі яких «соціальне спільне», «спільне» для всіх людей або певного етносу. К. н. виявляється у вигляді «архетипів» – загальнолюдських, національних, расових символічних структур історії культури.

Комунікабельність (sociability) – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товарицькість. Комунікабельність – здатність і вміння встановлювати та підтримувати необхідні контакти, готовність людини йти назустріч співбесіднику і зробити перший крок у

встановленні нового контакту. Комунікативний імідж є однією зі складових іміджу, основними характеристиками якої виступають приємність людини у спілкуванні, культурний мовленнєвий паспорт, дотримання норм мовленнєвого етикету, привітність та вміння слухати. КІ відображає динамічну природу комунікації; 2) враховує фактори адресата й адресанта у їх взаємодії; 3) спрямований на формування вигідних адресанту власних рис у свідомості адресата; 4) передбачає аналіз маніпулятивної складової мовлення; 5) є однією зі сфер реалізації іміджу публічної персони.

Комунікація (communication) – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні людей на основі обміну певною інформацією.

Контекст – загальні соціокультурні умови, що дають змогу виявити смисл людської життєдіяльності.

Контент-аналіз – це метод кількісного аналізу документів, що здійснюється через підрахунок смислових одиниць, що подані в масиві інформації. Його основними перевагами є насамперед те, що він дає можливість уникнути суб'єктивізму, тобто впливу дослідника на об'єкт, який вивчається; забезпечує порівняно високий ступінь надійності отриманої інформації та дозволяє досліджувати проблеми в розвитку, шляхом вивчення документів чи окремих публікацій різних років і дає можливість дослідити та безперечно довести напярм будь-якого засобу масової інформації.

Конфлікт – зіткнення інтересів, позицій, поглядів, боротьба сторін за реалізацію власних інтересів і водночас їхнє прагнення до подолання суперечностей.

Культурна конфігурація – унікальна композиція зв'язків культурних елементів у системі певного історико-культурного типу.

Культурна система – впорядкована сукупність культурних елементів, яка характеризує унікальність певного історико-культурного типу, що історично склалася у практиці та свідомості певної людської спільноти.

Конотація (лат. con – разом, notatio – позначати) – одне з основних понять стилістики, яке означає додаткові семантичні і стилістичні

відтінки, що накладаються на основне значення слова в процесі комунікації і надають вислову експресивного забарвлення, певного тону, колориту.

Контрреклама – це піднесення іміджу, який випадково був знижений. **Конфлікт** (conflict) (conflictus – з лат. зіткнення) – особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами.

Креативність (creativeness) – творчість, здатність до створення нового, оригінального. **Лідер** (leader) (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, яка користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Логічне мислення (logical thinking) – вид мислення, що здійснюється з опорою на поняття, судження, закони логіки, не використовуючи емпіричних даних.

Любов (love) – високе почуття, яке полягає у стійкій, самовідданій і свідомій прихильності людини до когось або до чогось, зумовленій визнанням високих властивостей (якостей, чеснот) об'єкта Л. або спільними переконаннями, життєвими цілями та інтересами людей.

Людина (man) – біосоціальна істота, наділена свідомістю, вищими психічними функціями (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. д.), здатністю пізнавати навколишній світ і активно змінювати, перетворювати його.

Макросередовище – це ті фактори, що характеризують особливості суспільства в цілому (зокрема рівень економічного або культурного розвитку, тип політичного режиму, форми правління та державного устрою, система інформування, ступінь демократизму, ступінь науково-технічного прогресу).

Маніпулювання (manipulation) (від лат. manipulatio – застосовувати маніпуляції, прийоми, дії) – вид психологічного впливу, спрямованого на неявне спонукання інших (іншого) до виконання визначених маніпулятором дій.

Маркетинг – комплексна система заходів з організації управління виробничо-торговельною діяльністю, що ґрунтується на вивченні та прогнозуванні ринку з метою максимізації задоволення потреб покупців та отримання прибутків.

Маркетингові комунікації – комплексне використання каналів просування інформації та зворотного зв'язку, що лежить в основі усіх сфер ринкової діяльності, метою яких є задоволення сукупних потреб суспільства.

Маска (фр. masque) – 1) утаємничення обличчя; в античному світі і в традиційному театрі Дальнього Сходу – частина театрального костюму. Спеціальна накладка з будь-яким зображенням (людське обличчя, тваринна морда, голова міфологічної істоти), що одягається на обличчя людини; 2) пов'язка з вирізами для очей, що одягається на верхню частину обличчя учасниками карнавалів і маскарадів; обов'язкове доповнення до маскарадного костюму. В Європі в XVI-XVIII ст. маска носили на вулиці для захисту від вітру, сонця й допитливих очей.

Ментальність – світосприйняття, яке формується на глибокому психічному рівні індивідуальної або колективної свідомості, сукупність психологічних, поведінкових настанов індивіда або соціальної групи.

Міжособистісна комунікація – це така форма комунікації, під час якої в ролях як комунікатора, так і реципієнта виступає окремий індивід.

Мікросередовище – це комплекс факторів, що мають «безпосередній контакт» із певною організацією. До них можна віднести регіональні або місцеві особливості (географічне розташування, кліматичні умови, місцева соціально-економічна інфраструктура, особливості здійснення політичної влади, культурні традиції та зв'язки тощо).

Мотив (психолог.) – потреби, інстинкти, потяги, емоції, установки, ідеали, які спонукають людину (соціальну групу, колектив) до діяльності, спрямованої на задоволення особистих або групових інтересів. Мотив – це рушійна сила, привід, спонукальна причина.

Мотивація – комплекс внутрішніх чинників, що спонукають до активних дій, пов'язаних із задоволенням потреб, інтересів.

Наслідування (imitate) – особлива форма поведінки, яка полягає у відтворенні дій, ідеалів, рис характеру, манери творчості інших осіб. Н. може бути як несвідомим, мимовільним, так і свідомим, цілеспрямованим.

Настрій (mood) – загальний емоційний стан людини, що характеризує її життєвий тонус упродовж певного часу.

Натхнення (inspiration) – особливий стан людини, який характеризується піднесенням її творчих сил, активізацією всіх психічних процесів. Натхнення є однією з головних передумов процесу творчості.

Національний костюм – комплекс (набір) традиційного одягу конкретного народу, що склався у період завершення феодальної епохи та переходу до капіталізму. Цей період характеризується розквітом домашнього та ремісничого виробництва, стійкістю традиційних форм культури. Національний костюм виражає конкретну націю, він є проявом національної культури – символом конкретного етносу, одним із виявів національної самосвідомості.

Невербальне спілкування – спілкування, що здійснюється не за допомогою слів, а з використанням міміки, пантоміміки, інтонацій, пауз, що належать до немовних комунікацій.

Нерівноважність соціальна – випадкові процеси, під впливом яких соціальна система переходить у стан нерівноваги.

Оптимізм (optimism) – вияв соціального настрою і система філософсько-етичних поглядів, пройнятих переконанням у можливостях затвердження ідеалів добра, справедливості, прогресу, кращого майбутнього людства. О. протистоїть песимізму.

Органи чуття (рецептори) (receptors) – спеціалізовані периферійні утворення, які здійснюють прийом зовнішніх подразників, що діють на організм.

Організаторські здібності (management abilities) – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Особистість (personality) – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних

форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О. – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

Оцінка – особлива форма відображення дійсності, призначена для визначення її ціннісних властивостей і якостей, їхньої корисності.

Паблік рилейшнз – система зв'язків з громадськістю, метою яких є діяльність з удосконалення відносин між організацією (фірмою) і громадськістю. Паблік рилейшнз сприяють формуванню гідного іміджу, запобігають появі шкідливих чуток і можливих упередженостей, а також підвищують якість забезпечення сукупного ринкового попиту споживачів. Головне завдання ПР – формування та управління громадською думкою.

Пабліситі – публічність, популярність; рекламування діяльності фірми (організації), її досягнень засобами масової інформації.

Переживання (feeling) – своєрідний психофізіологічний стан, у якому виявляється зацікавлене ставлення людини до когось, чогось, до об'єкта свого П. П. є універсальною психічною здатністю психічно здорової людини, воно супроводжує всі види діяльності людини, а також процеси її спілкування.

Переконання (convictions) – усвідомлювані мотиви, які спонукають людину діяти відповідно до своїх поглядів і принципів; у педагогіці – метод виховання, який передбачає цілеспрямований вплив на свідомість вихованця з метою формування в нього позитивних морально-психологічних рис, спонукання до суспільно корисної діяльності або подолання негативної поведінки.

Песимізм (pessimism) – світосприйняття, пройняте зневірою в майбутньому, настроєм безнадії. Протилежне – оптимізм. Виникає внаслідок тривалого переживання, безперспективності подальшого розвитку, марності зусиль особи.

Постмодернізм – світоглядно-мистецький напрям, що в останні десятиліття ХХ ст. приходять на зміну модернізму; культурний продукт постіндустріальної епохи, епохи розпаду цілісного погляду на світ, руйнування систем – світоглядно-філософських, економічних,

політичних. Уперше термін згадується у 1917 р., але набув поширення лише наприкінці 1960-х рр. Спершу для означення стильових тенденцій в архітектурі, спрямованих проти безликої стандартизації, а невдовзі – у літературі та малярстві (поп-арт, оп-арт, новий реалізм, хепенінг та ін.). Популярності постмодернізму сприяли філософські концепції філософів Ж. Деріди, Ж. Батая, Ж.-Ф. Ліотара, М. Фуко. Визначальними рисами постмодернізму є: культ незалежної особистості; потяг до архаїки, міфу, колективного позасвідомого; прагнення поєднати, взаємодоповнити істини (часом полярно протилежні) багатьох людей, націй, культур, релігій, філософій; бачення повсякдення як театру абсурду, апокаліптичного карнавалу; використання підкреслено ігрового стилю, щоб акцентувати на ненормальності, несправжності, протиприродності панівного в реальності способу життя; зумисне химерне переплетіння різних стилів оповіді (приміром, високого класичного та сентиментального або грубо натуралістичного та казкового та ін.); суміш багатьох традиційних жанрових різновидів; сюжети творів – це легко замасковані алюзії (натяки) на відомі сюжети літератури попередніх епох; іронічність та пародійність. Перші виразно постмодерністські твори – романи У. Еко «Ім'я троянди» (1980), П. Зюскінда «Запахи» (1985), Д. Апдайка «Версія Роджерса» (1985).

Презентація – спеціальна самостійна акція, яка організується і проводиться спеціалістами служби зв'язків з громадськістю спільно з керівництвом фірми. Її основним змістом є ознайомлення з фірмою, її новою продукцією, демонстрація нових досягнень за допомогою різноманітних засобів і методів, зокрема засобів масової інформації.

Престиж – (фран. prestige) авторитет, вплив. Престиж соціальний – співвідносна оцінка соціальної значущості різних об'єктів, явищ, яку поділяють члени певного суспільства, групи відповідно до прийнятої системи цінностей.

Проблема (грец. problema – перешкода, ускладнення) – це питання, на яке слід відповісти або вирішити, але знань і можливостей для цього бракує. Проблема означає наявність суперечностей між фактами та способами їх пояснення, між потребами та можливостями їх задоволення, між певними завданнями та можливістю їх вирішення тощо.

Психіка (psychology) – 1) душа; 2) внутрішній світ людини; 3) сукупність психічних процесів: як свідомих, так і несвідомих; 4) здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок та інших суб'єктивних образів об'єктивного світу (свідомість).

Психологічна культура особистості (psychological culture of personality) (як елемент загальної культури) – сукупність психологічних знань, здібностей, вмінь, навиків, які допомагають успішному самопізнанню, самовираженню і самовихованню особистості, а також успішному спілкуванню і взаємодії в різних соціальних групах.

Психологічні чинники – система мотивації, яка включає спонукальні мотиви до активних дій, пов'язаних із задоволенням власних потреб особистості (самоутвердження, повага, прагнення до комфорту і т. ін.).

Психологія (psychology) (з грецьк. psyche – душа, logos – слово, знання, вчення) – система знань (наука) про об'єктивні закономірності, прояви та механізми психіки.

Публічна промова – це монолог, з яким звертаються до великої аудиторії і який має офіційний або діловий характер.

Репрезентативність (представництво) – властивість вибіркової сукупності, що свідчить про відповідність останньої генеральній сукупності. Репрезентативність є ознакою того, що вибірку здійснено правильно, згідно з наявними статистичними процедурами.

Репутація (фран. reputation) – загальна думка про якості, достоїнства та недоліки, які склалися про кого-небудь чи що-небудь. Репутація – це оцінка людини іншими людьми.

Самоактуалізація особистості (self-actualization of personality) – в теорії А. Маслоу процес та результат повної реалізації талантів, здібностей і можливостей людини.

Самовиховання (self-training) – свідомо, цілеспрямована та самостійна діяльність особистості, що виникає в результаті її взаємодії з середовищем і впливає на її розвиток та вдосконалення.

Самооцінка особистості (self-evaluation of personality) – оцінювання людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної

діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи з системи цінностей людини.

Самопрезентація особистості є психічним утворенням, яка включає до себе внутрішньоособистісну складову, що описується в термінах її атрибутивних характеристик (саморефлексія, самототожність, інтернальність) і ситуаційний компонент, що актуалізується у значущих ситуаціях безпосередньої чи опосередкованої взаємодії.

Самосвідомість (self-awareness) – усвідомлення людиною себе самої як особистості: своєї діяльності як члена суспільства, стосунків з іншими людьми, рис характеру, власних дій та вчинків, їх мотивів, цілей, розумових, моральних, фізичних якостей тощо.

Самотність (loneliness) – психічний стан людини, який виявляється в дефіциті спілкування, ізольованості від інших людей. Залишена наодинці з собою, людина відчуває неповноцінність, незручність, тугу. Проте певна міра усамітнення – необхідна умова формування самосвідомості людини.

Свідоме (conscious) – прояви психіки, що характеризуються контролем свідомості за перебігом психічних процесів. С. є протилежним станом несвідомого.

Свідомість (consciousness) – вища форма психіки, яка полягає у суб'єктивному відображенні об'єктивних властивостей предметів і явищ навколишнього світу, процесів, що відбуваються в ньому, своїх дій, у попередньому їх плануванні і передбаченні наслідків, у регулюванні взаємовідносин людини з природою і соціальною дійсністю.

Сенсорний (sensual) – чуттєвий, пов'язаний з відображенням дійсності за допомогою відчуттів і сприймань.

Симпатія (sympathy) – почуття приязні, прихильності, доброзичливості до когось. Може виникати на ґрунті природної привабливості, єдності суспільних ідеалів, світоглядних і моральних позицій.

Синергетика – міждисциплінарний науковий напрямок, який формує уявлення про альтернативність і нелінійність шляхів розвитку систем, здатних до самоорганізації.

Соціально-психологічна адаптація (social and psychological adaptation) – процес та результат взаємодії особистості із соціальним середовищем, який характеризує стан особистості і соціального середовища, при якому особистість без тривалих зовнішніх і внутрішніх конфліктів продуктивно включається в діяльність, задовольняє свої соціальні потреби та самостверджується.

Соціально-психологічний клімат (social and psychological climate) – рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, що сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

Спілкування (communication) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та у встановленні взаєморозуміння.

Спостереження (observation) – метод психологічного дослідження, який полягає в спостереженні за об'єктом дослідження, реєстрації та поясненні психологічних фактів. Метод спостережень характеризується безпосереднім сприйняттям явищ і процесів у їхній цілісності і динаміці. Види спостережень: життєве і наукове, внутрішнє і зовнішнє, вільне і стандартизоване, включене і стороннє.

Сприймання (perception) – це психічний процес відображення людиною предметів і явищ у цілому, в сукупності всіх їх якостей і властивостей при безпосередньому їх впливі на органи чуття; сукупність відчуттів.

Стереотип – не просто уявлення, образ, але «стандартизований», спрощений образ певного об'єкта, який фіксує деякі риси явища, іноді несуттєві, іноді надумані.

Стереотипізація – класифікація форм поведінки людини та інтерпретація їх причин шляхом віднесення людини, з якою спілкуєшся, до вже відомих або тих, що вважаються відомими, типів людей.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик

керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Страх (fear) – емоційна реакція людини чи тварини на справжню або уявну небезпеку. У тварин С. виникає на ґрунті таких інстинктів, як самозахист, самозбереження. У людини емоції С. виникають, головним чином, як механізми саморегуляції організму в навколишньому середовищі. Але іноді С. виникає без достатніх підстав, носить нав'язливий характер (фобії). У такому випадку С. заважає людині адекватно взаємодіяти зі світом.

Стрес (stress) (дослівний переклад «напруга») – система реакцій (емоційний стан) організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. У стресовому стані людина припускається помилок у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (сприйняття, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність емоційних реакцій, дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Стрес може здійснювати як позитивний, мобілізуючий, так і негативний вплив на діяльність (дистрес), аж до повної її дезорганізації.

Структуралізм – загальна назва множини напрямів соціогуманітарної галузі знань ХХ ст., пов'язаних з виявленням структури досліджуваних систем і розробкою структурних методів дослідження. Виникає структуралізм як метод дослідження у лінгвістиці, літературознавстві, психології, теорії етнографії. лінгвістикою. Структуралізм – інтелектуальний рух, для якого характерним є прагнення до розкриття моделей, що лежать в основі соціальних та культурних явищ.

Суб'єкт (subject) – суспільний організм, чия практична і пізнавальна активність спрямована на об'єкт. У психології С. є індивід або соціальна група, що цілеспрямовано діє з метою задоволення своїх практичних чи соціальних потреб.

Суб'єктивність (subjectivity) – ставлення до когось або чогось, яке зумовлюється, визначається особистими поглядами, інтересами, смаками, уподобаннями суб'єкта.

Сублімація (sublimation) – «перерозподіл психічної енергії». З точки зору психоаналізу психічна енергія неусвідомленого може сублімуватися, трансформуватися в енергію різних видів діяльності, які прийнятні для суспільства і людини (творчість, мистецтво, суспільна активність, трудова активність).

Такт (тактовність) (tact) – почуття міри, що підказує людині найделікатнішу лінію поведінки щодо когось, чогось, уміння особи вести себе належним чином, виявляючи повагу до інших і зберігаючи почуття власної гідності.

Тактильний (touching) – той, що належить до дотикових відчуттів, сприймається дотиком.

Талант (talent) – високий рівень розвитку здібностей особистості. Це поєднання різного ступеня генетично зумовленої обдарованості з працею. Передумовою таланту є задатки людини, які можуть перетворитися на реальність при наявності сприятливих соціальних чинників.

Творчість (creation) – продуктивна людська діяльність, яка здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні цінності, що носять суспільно позитивний характер.

Темперамент (temperament) – вроджена індивідуально-психологічна властивість людини, що виявляється у силі, напруженості, швидкості та врівноваженості нервових процесів.

Універсалії культурні – інваріантна система понять осмислення світу, притаманна всім культурам і визначена базисними потребами людини.

Фантазія (fantasy) – процес створення людиною нових образів на основі пережитого. Суто людська психічна властивість, необхідний компонент творчої діяльності. Ф. тісно пов'язана з мрією і уявою. Може бути реалістичною і пустою, беззмістовною. Здатність до фантазії важлива умова творчості.

Феномен (phenomenon) – виняткове, незвичайне, рідкісне явище. Феномен навпаки – дивна властивість соціальних, політичних, економічних, інформаційних процесів, коли під впливом випадкових,

неочікуваних, самовиникаючих явищ, що вклинюються у той чи інший процес, замість очікуваного результату з'являється протилежний.

Форс-мажор (від франц. force – сила) – надзвичайні непередбачувані обставини. Фрустрація (frustration) – негативний стан організму, почуття, які виникають при блокуванні цілей, що їх особистість намагається досягнути, почуття розчарування, крах надії.

Харизма – ірраціональний, парадоксальний, амбівалентний компонент буденної свідомості, який ґрунтується на вірі у надприродні або неординарні якості особистості, що афективно сприймаються масами; харизма має конкретно-історичне буття; своєрідні, неординарні якості особистості, реальні або існуючі у думці мас: незвичайність, велич, особливий дар впливу на людей, таємничість, загадковість, унікальність, всесвітньо-історична значимість, динамічність, особливий дар передбачення.

Цільова аудиторія – певна група людей, конкретний сегмент маси наявних і потенційних споживачів з виокремленням специфічних ознак, зокрема демографічних, психологічних, соціально-культурних.

Чарівність (charm) – психологічна риса особистості. Термін вживається для позначення високих природних якостей людини – вродливості, зовнішньої принадності – у поєднанні з довершеністю внутрішнього світу.

Якісні параметри аудиторії – рівень освіченості, поінформованості, соціальна належність, вікові та демографічні параметри, певні інтереси, потреби тощо.

Я-концепція – це сукупність усіх уявлень індивіда про себе, пов'язана з їх оцінкою. «Я-концепція» – складний образ або картина, яка містить у собі сукупність уявлень особистості про себе саму разом з емоційно-оцінювальною домінантою цих уявлень. Я-концепція виникає у людини у процесі соціальної взаємодії як неминучий і завжди унікальний результат її психічного розвитку, як відносно стійке і водночас схильне до внутрішніх змін і коливань психічне надбання самосвідомості.

Навчальне видання

**КАЛЕНИЧЕНКО Руслан Арсенович
ОЛЕКСІЙ Вікторович Остаповський
ТЕЛЕБЕНЕВА Єва Олександрівна**

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Верстка, дизайн обкладинки Долгополов Сергій Юрійович



Р. А. Калениченко



О. В. Остаповський



Є. О. Телебенева

Калениченко Руслан Арсенович

Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри професійної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури, професор кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін Державного податкового університету.

Соціальний педагог, психолог, прикладний соціолог.

Фахівець у галузях соціальної та педагогічної психології, соціальної педагогіки, соціології та психології впливів, психологічного забезпечення ефективності професійної діяльності, соціології масової комунікації, психології іміджу, психології управління, конфліктології.

Полковник запасу.

Остаповський Олексій Вікторович

Засновник та CEO міжнародної компанії зі стратегічного розвитку цифрових продуктів ITBRAINS LLC. Провідний експерт у галузі когнітивного управління. Автор курсу «Ефективні продажі через текстову комунікацію».

Телебенева Єва Олександрівна

Керівник з маркетингу і стратегічного розвитку та співвласник міжнародної Digital Marketing & PR агенції, спеціаліст DMC inc з питань виходу бізнесу на закордонний ринок.