

ПСИХОЛОГІЧНА СВОЄРІДНІСТЬ МІЖОСОБИСТИХ СТОСУНКІВ У СИСТЕМІ «КЕРІВНИК – ПІДЛЕГЛИЙ»

PSYCHOLOGICAL ORIGIN OF INTERPERSONAL RELATIONS IN THE SYSTEM OF «MANAGER – SUBORDINATE»

Стаття присвячена дослідженню психологічних особливостей міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий». Міжособисті взаємини визначено як різновид міжособистісної взаємодії, що передбачає взаємовплив керівників і підлеглих та відбувається у процесі спільної діяльності. У структурі міжособистих стосунків керівника й підлеглих виділено інтерактивну (взаємодію), перцептивну (сприймання) та комунікативну (обмін інформацією) складові. Структурування міжособистих взаємин в організації дало змогу виділити їх когнітивний, емоційний і конативний компоненти. Аналіз шляхів налагодження міжособистих стосунків керівника і підлеглих в організації відповідно до концепції самоефективності дав змогу виділити необхідність розвитку керівником своїх комунікативних здібностей та компетентності у діловому спілкуванні з підлеглими, організації взаємодії на основі внутрішнього локусу контролю і гармонійної Я-концепції, прагнення досягти стосунків типу «керівництво – партнерство (співробітництво)», що передбачає наявність єдиної цілі й загальної мотивації керівника і підлеглих, ефективний і рівномірний розподіл функціональних обов'язків, об'єднання працівників у групи й команди на науковій основі та ін. Виявлено, що налагодженню міжособистих стосунків в організації у системі «керівник – підлеглий» значною мірою сприяє оптимальний стиль управління, найбільше – демократичний, «відкритий» («видимий») і командний. Доведено необхідність гармонізації міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» від протистояння, уникнення, прилаштування до компромісу і партнерства з підлеглими, шляхом переходу від субординаційної або дружньої – до службово-товариської форми відносин, а також врахування досягнутого підлеглими рівня професійної зрілості. Визначено, що гармонійні міжособисті стосунки у системі «керівник – підлеглий» є ключовими для успішної роботи сучасної організації.

Ключові слова: взаємини, психологічні особливості, міжособисті стосунки,

керівник, підлеглий, система «керівник – підлеглий».

The article is devoted to the study of psychological features of interpersonal relations in the system of «manager – subordinate». Interpersonal relations are defined as a type of interpersonal interaction that involves the mutual influence of managers and subordinates and occurs in the process of joint activity. The structure of interpersonal relations between a manager and a subordinate includes interactive (interaction), perceptual (perception) and communicative (information exchange) components. Structuring interpersonal relations in an organization has made it possible to distinguish their cognitive, emotional and conative components. Analysis of the ways of establishing interpersonal relations between the manager and subordinates in the organization in accordance with the concept of self-efficacy made it possible to highlight the need for the manager to develop his communicative abilities and competence in business communication with subordinates, organizing interaction with them on the basis of an internal locus control and a harmonious self-concept, the desire to achieve «leadership – partnership (cooperation)» type of relationship, which implies the presence of a single goal and general motivation of the manager and subordinates, effective and even distribution of functional duties, uniting employees into groups and teams on scientific basis, etc. It has been found that the establishment of interpersonal relations in an organization in the «manager-subordinate» system is largely facilitated by the optimal management style, most of all – democratic, «open» («visible») and team-based. The author proves the need to harmonize interpersonal relations in the «manager-subordinate» system from confrontation, avoidance, compromise and partnership with subordinates, by moving from a subordinate or friendly to a service-community form of relations, as well as taking into account the level of professional maturity achieved by subordinates. It is determined that harmonious interpersonal relations in the system of «manager – subordinate» are key to the successful operation of a modern organization.

Key words: relationships, psychological features, interpersonal relationships, manager, subordinate, «manager-subordinate» system.

УДК 316.6:331.1

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.63.38>

Матіяш В.Р.

здобувач третього рівня вищої освіти за спеціальністю 053 – Психологія
Західноукраїнський національний
університет

Постановка проблеми. XXI століття характеризується значним прискоренням темпів розвитку усіх сфер суспільної практики, динамічними змінами на ринках праці, товарів і послуг, а також переходом від індустріальних до наукоємних інформаційних і комунікаційних технологій, що висуває значні вимоги до функціонування сучасної організації, зокрема гармонійних взаємин її працівників і менеджерів. Для налагодження конструктивних міжособистих взаємин керівнику необхідні спеціальні знання, а також особистісні і професійні якості, які дадуть йому можливість оптимізувати процес управління організацією, забезпечивши

продуктивну й творчу співпрацю співробітників і спрямування їх на розв'язання професійних завдань із максимальним урахуванням особистісних потреб. Відтак, вивчення психологічних особливостей міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» є актуальним і значущим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» є важливим завданням сучасної соціально-психологічної науки. Зазначимо, що вказана проблема вивчалася зарубіжними науковцями різноаспектно. Зокрема, дослідження психологічних аспек-

тів міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» базується на положеннях К. Левіна, який визначав взаємодію у термінах «я» та «іншого», що є ключовим для розуміння взаємних очікувань, комунікації та впливу на формування влади у груповій динаміці [16]. Е. Пулакос розглядав поняття емпатії та взаєморозуміння, які впливають на конструктивність міжособистих стосунків у робочому середовищі [55]. Ж. Морган та М. Хемптон, вивчаючи динаміку влади та взаємодії в організаційних умовах, довели, що влада у взаємодії між керівниками та підлеглими визначається не лише формальними правилами, але й соціальними нормами та перцепціями учасників соціальної взаємодії [53]. Дж. Л. Френч та Б. Р. Рейвенс показали, що соціальна взаємодія у системі «керівник – підлеглий» може бути визначена різними видами влади, такими як експертна, референтна, легітимна та інші, що впливають на мотивацію та стосунки між учасниками [42]. Згідно з теорією соціального впливу Ф. Хайека, влада та авторитет керівника впливають на психологічний клімат в колективі, визначаючи ступінь взаємодії та співпраці [53]. Результати досліджень І. Ялома показують, що ефективні комунікаційні стратегії та розуміння особистих мотивацій сприяють покращенню міжособистих взаємин у відносинах «керівник – підлеглий» [33]. Теорія І. Віста додає, що взаємодія у системі керівництва включає процеси взаємопідтримки та співробітництва, що сприяє зниженню конфліктів та покращенню професійних відносин [44]. В роботах Ф. Герцаберга підкреслюється важливість взаємодії та спілкування для підтримання продуктивних відносин [52]. Дослідження Р. Ное показують, що ефективність керівників значно залежить від їхньої здатності адаптувати стиль керівництва до індивідуальних потреб та характеристик підлеглих [54]. Роботи Д. Макгрегора висвітлюють роль співпраці та взаєморозуміння у покращенні робочого клімату та досягненні організаційних цілей [53]. Студії М. Томсона Кевіна спрямовані на вивчення міжособистих взаємин як елемента корпоративної культури організації [44], а Д. Дерлоу – на технології прийняття ключових управлінських рішень [13], та ін.

Наукові праці українських вчених у галузі соціальної психології та психології управління також розкривають важливі моменти міжособистих стосунків у контексті взаємодії «керівник – підлеглий». Так, згідно з дослідженнями О. Шевчук та С. Шевчук, ефективно спілкування та взаєморозуміння у цих відносинах залежать від психологічного клімату, який формується завдяки взаємній довірі та професійному взаєморозумінню [52]. Роботи О. Кравченко і С. Кикоть показують, що успішне керівництво

організацією вимагає врахування індивідуальних особливостей підлеглих та здатності до побудови відкритих комунікаційних процесів [20]. Дослідження О. Бакаленко вказують на важливість адаптації керівництва до соціокультурного контексту організації та підтримки працівників у процесі їхнього професійного і кар'єрного розвитку [2]. Згідно з поглядами Л. Карамушки, гармонійність взаємин у системі «керівник – підлеглий» визначається комплексом факторів, серед яких роль, статус та владність керівника, а також особистісні характеристики підлеглих [16]. Пошукування А. Коваленко показують, що ефективність соціальної взаємодії між керівником і підлеглими залежить від рівня довіри, співпраці та взаєморозуміння між учасниками [19]. Роботи Л. Балабанової та О. Сардак акцентують увагу на розвитку лідерських якостей керівників та їх спроможності до побудови конструктивних відносин зі своїми підлеглими [3]. У працях Г. Осовської розглядається вплив комунікації та взаємодії на ефективність керівництва організацією [29]. О. Альохіна зосереджується на стимулюванні розвитку працівників організації [1], Є. Тихомирова [43] вивчає аспекти конфліктної взаємодії, Н. Сергієнко [38], Т. Титаренко [42] розглядають сутнісний зміст міжособистих стосунків, М. Прищак [14; 33], Т. Рожок [46], О. Харун [46], О. Шевчук [52], С. Шевчук [52] прослідковують етичні моменти ділового спілкування та управлінської культури. Окрім того, Ю. Завацький [15] та Н. Завацька [15] зосереджуються на формуванні індивідуальних стилів управлінської діяльності в організації, С. Кличковський [18] вивчає соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату в організації, К. Медвецька розглядає психологію особистості підлеглого [22], а О. Отич [30] і В. Саламатов [37] характеризують оптимальні стилі спілкування керівника з підлеглим. Шляхи гармонізації управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий» обґрунтовують Т. Кутасова [40], К. Лозова [51], Л. Пашко [31], А. Сіцінський [39], К. Скрипник [40], Ф. Хміль [47] та З. Шацька [51]. Важливими для нашого дослідження є праці О. Фурман (Гуменюк), що стосуються організації міжособистих стосунків в організації в аспекті психології впливу [10], теорії і методології інноваційно-психологічного клімату організації [11; 12], а також концепції самоефективності особистості у соціальній взаємодії [45].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зазначимо, що дослідження психологічних особливостей міжособистих стосунків керівників і підлеглих, що охоплює ключові аспекти їх соціальної взаємодії, послуговування ефективними комуніка-

ційними стратегіями й оптимальними стилями керівництва і лідерства у вирішенні виробничих конфліктів, використання ефективних способів налагодження позитивного соціально-психологічного клімату в організаційному середовищі, дає змогу не лише підвищити ефективність управлінських процесів в організації, але й покращити психологічний комфорт та мотивацію персоналу, що є важливим для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. При цьому указаними теоретиками і практиками проведено достатньо повне обґрунтування проблеми міжособистісних взаємин, визначено їх вплив на психологічний клімат та ефективність управлінських процесів в організації. Проте поза їх увагою залишилися важливі психологічні аспекти міжособистісних стосунків у системі «керівник – підлеглий», що актуалізує їх подальші дослідження.

Мета дослідження: обґрунтування психологічної своєрідності міжособистісних стосунків у системі «керівник – підлеглий».

Виклад основного матеріалу дослідження й отриманих наукових результатів.

У сучасній психології управління проблема міжособистісних стосунків у життєдіяльності як окремих осіб, так і соціальних спільнот постає в основі розв'язання управлінських завдань, прийняття важливих управлінських рішень, а також професійного зростання керівника та підлеглих. Міжособистісні стосунки у цьому процесі є ключовою умовою для досягнення ефективності в управлінській діяльності керівника, а також засобом розкриття потенційних можливостей учасників управлінської взаємодії. При цьому забезпечується й задоволеність підлеглих від приналежності до соціально-професійної групи, що прямо впливає на ефективність їхньої діяльності і визначає рівень сформованості позитивного соціально-психологічного клімату в організації. Вказане спричинило визначення сутності поняття, структури, чинників ефективності, а також стилів, форм, стратегій і шляхів удосконалення міжособистісних стосунків у системі «керівник – підлеглий».

Зазначимо, що міжособистісні стосунки є однією з найважливіших для теоретичного й емпіричного вивчення проблем у соціальній психології і психології управління. Проте й досі спостерігається неоднозначність у визначенні цієї дефініції. Так, у вітчизняній соціально-психологічній літературі синонімічний ряд означуваного поняття пов'язаний із категоріями «міжособистісні стосунки», «міжособистісні взаємини», «міжособистісні взаємовідносини», «міжособистісна взаємодія», «міжособистісні відносини», «міжособистісне спілкування» та ін. [6; 7; 9; 19; 25; 26; 27; 28; 31; 32; 36; 38; 42; 50; 52 та ін.]. Зокрема, у багатьох наукових джерелах термін «міжособистісті сто-

сунки» розглядається в широкому (як випадковий або умисний, приватний або публічний, довготривалий або короткочасний, вербальний або невербальний контакт двох чи більше людей, що призводить до взаємних змін у їхній діяльності, стосунках, поведінці й установках) чи вузькому сенсі (міжособистісті стосунки особистості трактують як систему її соціальних взаємодій з іншими суб'єктами, включаючи когнітивну, емоційну, перцептивну, комунікативну та інші складові). Ураховуючи зазначене, вважаємо, що більш коректним є вживання терміну «стосунки», оскільки слова «відносини», «взаємини», «взаємовідносини» скальковано із поняття «взаимоотношения». Поняття «міжособистісті стосунки» в психології загалом розкривається через взаємодії між людьми, які проявляються у формі взаємних впливів, що виникають під час спільної діяльності та спілкування. Міжособистісті стосунки можна розглядати як систему переконань, установок, стереотипів та сподівань, через яку люди сприймають і оцінюють один одного. Ця система визначає спосіб, яким індивіди взаємодіють і формують своє ставлення один до одного в різних соціальних контекстах. Виходячи з цього визначення, міжособистісті стосунки можна трактувати як різновид соціальної взаємодії, що передбачає взаємовплив їх суб'єктів та наявність спільної діяльності.

Вивчення міжособистісних стосунків в організації потребує аналізу їх структури. Зважаючи на обґрунтовані багатьма дослідниками (серед них – О. Винославська [6], М. Малигіна [6], В. Москалець [25], Л. Онуфрієва [26], Л. Орбан-Лембрик [28], Л. Рябуха [38], Г. Чайка [49], О. Чайковська [26], О. Шевчук [52], С. Шевчук [52] та ін.) компоненти спілкування, зокрема й управлінського, у структурі міжособистісних стосунків керівника й підлеглого виділимо інтерактивну, перцептивну та комунікативну складові.

Так, інтерактивна складова міжособистісних стосунків включає не тільки обмін інформацією, а й активну взаємодію, тобто обмін різними діями, які забезпечують взаємне стимулювання, контроль і взаємодопомогу у вирішенні спільних завдань [7]. В цьому контексті взаємодія є важливим аспектом спілкування, що проявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності та досягнення спільної мети [13]. Оскільки організатором соціальної взаємодії з підлеглими переважно є керівник, з цього погляду розрізняють декілька її різновидів: 1) партнерську взаємодію, яка передбачає спілкування, за якого керівник визнає авторитет підлеглого, а лідер визнає справедливість соціального статусу керівника; 2) маніпулятивну взаємодію, коли керівник намагається з використан-

ням непрямих, прихованих різновидів впливу спрямувати підлеглого на певну діяльність; 3) конфліктну взаємодію, коли зіткнення інтересів, бажань, потреб чи цінностей керівника і підлеглого призводить до розбіжностей, криз чи прямої боротьби [24].

Перцептивна складова міжособистих стосунків передбачає формування уявлення про партнера, зокрема про його знання, уміння, здібності, характер, світогляд, цінності на основі сприймання керівником і підлеглим один одного. Важливими способами (механізмами) соціальної перцепції є: 1) ідентифікація – раціональне ототожнення себе з іншим; 2) емпатія – співчуття і співпереживання іншій людині на основі домінування емоційного сприймання її внутрішнього світу; 3) рефлексія – суб'єктивне усвідомлення людиною її реального сприймання й оцінки партнером зі спілкування [28]. Серед важливих чинників досягнення співробітництва і розуміння учасників міжособистих стосунків виділимо: 1) симпатію – стійке, схвалюване емоційне ставлення до іншого, що спонукає до спілкування; 2) егоцентризм як зосередженість особи на власних інтересах й переживаннях, що спричинює непорозуміння між діловими партнерами, зокрема між керівником і підлеглим; 3) каузальну атрибуцію – прагнення інтерпретувати й оцінювати причини і мотиви поведінки інших на основі власного повсякденного досвіду, а також своєрідне «приписування» оточуючим певних рис характеру чи поведінкових реакцій на основі безпосередніх вражень; ефект атрибуції може проявлятися у приписуванні керівнику відповідальності за невдачу чи незадоволеного успіху; 4) стереотипізацію – сприймання іншої людини шляхом поширення на неї рис-якостей певної соціальної групи, зокрема етнічної, що у процесі ділової взаємодії може призвести до упередженості [36].

Комунікативна складова міжособистих стосунків охоплює обмін керівника і підлеглого інформацією. В цьому контексті сутність терміну «комунікація» визначають не лише як обмін інформацією між людьми, а й як смисловий аспект соціальної взаємодії та складову міжособистих стосунків [49]. Процес обміну інформацією у структурі міжособистих стосунків передбачає, що: 1) кожен учасник міжособистих стосунків є активним суб'єктом, що сприяє обміну інформацією; 2) за допомогою системи знаків керівник і підлеглий можуть взаємно впливати один на одного з метою зміни поведінки; 3) відправник і одержувач інформації повинні розмовляти однією мовою, тобто володіти спільною системою кодування й декодування (переведення інформації в комунікаційні символи і, навпаки, перетворення повідомлення у форму, що має смисл). Таким чином, керівник і підлеглий мають одна-

ково розуміти не лише значення слів (відображення найсуттєвіших сторін предметів та явищ дійсності), а й смисл слів (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті). [52]. При цьому слід ураховувати, що комунікатор (відправник інформації) може зрозуміти ступінь засвоєння повідомлення реципієнтом (одержувачем) на основі зворотного зв'язку, його відповідної комунікативної реакції [40]. Комунікативна складова міжособистих стосунків керівника і підлеглого включає такі типи інформації, як: 1) спонукальна (висловлена керівником у наказі, проханні, інструкції, пораді підлеглому); 2) констатувальна (подана у формі керівником повідомлення підлеглому і спрямована на опосередковану і поступову зміну його поведінки); 3) аксіальна (керівник звертається до конкретного підлеглого); 4) ретинальна (керівник звертається до багатьох підлеглих) [29].

Зазначимо, що комунікативний вплив у сфері міжособистих стосунків класифікують керівника і підлеглого за різними ознаками. Зокрема, важливе значення мають такі форми та види передавання керівником інформації, як: індивідуальні й групові бесіди, наради, виступи, листи, розмови по телефону чи в месенджерах, збори, дискусії тощо [33]. Значну роль відіграють також стосунки, класифіковані за статусом учасників – функціонально-рольові (у системі «керівник – підлеглий») або неформальні [8]; стосунки, класифіковані за інтересами сторін – суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування [24]; стосунки, класифіковані за результативністю – необхідні (без яких спільна діяльність керівника і підлеглого практично неможлива), бажані (сприяють успішнішому здійсненню діяльності), нейтральні (не заважають і не сприяють розв'язанню організаційних завдань), небажані (ускладнюють досягнення мети) [27]; стосунки, класифіковані за перевагою певних комунікативних засобів – мовні (передбачають використання вербальних засобів, за яких учасники найменше втрачають суть повідомлення), немовні (охоплюють невербальні засоби комунікації, зокрема оптико-кінетичні (жести, міміку, пантоміміку), паралінгвістичні (систему вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність), екстралінгвістичні (використання пауз, сміху та ін.), візуальні («контакт очима»), проксемічні (організація простору і часу спілкування) [26].

Аналіз наукової літератури з проблеми класифікації змістовних аспектів міжособистих стосунків в організації, зокрема у системі «керівник – підлеглий», показує, що структурування означеного феномену доцільно здійснювати за загальноприйнятою трикомпонентною структурою міжособистісної взаємодії, яка включає когнітивний, емоційний

і конативний компоненти [7; 24; 28; 32; 36; 38; 42; 52 та ін.]. Так, когнітивний компонент міжособистих стосунків охоплює когнітивні процеси особистості, які активізуються з метою міжособистісного пізнання іншого та досягнення взаєморозуміння. Психологічний зміст міжособистісного пізнання та розуміння у системі «керівник – підлеглий» описують через систему таких понять як відчуття, сприймання, уявлення, мислення, враження, емпатія, судження, інтерпретація та ін., а результати пізнання узагальнюються в цілісному образі іншої людини [38]. Емоційний компонент міжособистих стосунків є емоційною реакцією керівника і підлеглого на їх осмислення, що відбувається через імпресивний (емоціогенне розглядається сприйняття та розуміння іншого та емпатійний (афективне розуміння емоційного стану іншого) складники [24]. Конативний (практичний, дієвий) компонент міжособистих стосунків, як зовнішня поведінкова реакція керівника і підлеглого на процеси їхньої взаємодії, реалізується у формі конкретних дій, вчинків, реплік та ін. [42] й формує певний тип комунікативної поведінки особистості щодо іншого суб'єкта (конструктивний чи деструктивний) [7].

Зазначимо, що конструктивність чи неконструктивність міжособистих стосунків керівника і підлеглого залежить від багатьох чинників, зокрема від узгодженості визначених компонентів і складових аналізованого феномена. Зокрема, однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими та ін.) та погіршення соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, в першу чергу між керівником і підлеглими [54]. Для того, щоб підлегли позитивно сприймали позицію керівника, слід довести, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть інтересам підлеглих, а сприятимуть задоволенню їхніх потреб [37]. Окрім того, підлегли краще сприймають і виконують завдання керівника, до якого відчувають емоційно позитивне ставлення, симпатію, емпатію та ін. [31].

Конфліктів організації належать до найбільш неконструктивних форм міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий». Серед причин конфліктності міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» виділяють об'єктивні і суб'єктивні [39]. Зокрема, в якості об'єктивних причин конфліктів у міжособистих стосунках керівника і підлеглих виділимо: 1) субординацію – об'єктивне протиріччя між функціональною (офіційною) та особистісною (неформальною) сторонами відносин керівника й підлеглого, тобто між необхідністю спрямування діяльності підлеглих і виконання ними вказівок керівника, та врахуванням сим-

патії / антипатії й індивідуально-психологічних особливостей (здібностей, темпераментів, характерів, ділових і моральних якостей) підлеглих [43]; 2) природну конфліктогенність стосунків у професіях «людина – людина», особливо у тих, які вимагають вертикального підпорядкування [46]; 3) предметно-діяльний зміст міжособистих стосунків, тобто зумовленість конфліктів в організації необхідністю забезпечення керівником якості діяльності підлеглих, оцінкою результатів їх роботи та введенням інновацій [52]; 4) інтенсивність спільної діяльності керівника і підлеглих – означає, що кількість конфліктів збільшується при підвищенні вимог та обсягу виконуваних завдань, і навпаки [34]. Серед суб'єктивних причин конфліктних міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» виділяють управлінські (зайва опіка та контроль підлеглих; недостатня професійна підготовка; помилкові, необґрунтовані, неоптимальні рішення; необ'єктивне стимулювання праці; нерівномірний розподіл службового навантаження та ін. [44]) та особистісні (негативна настанова керівника відносно підлеглого, і навпаки; недобросовісне виконання своїх обов'язків підлеглими; низька культура спілкування керівника, а також його намагання утвердитися будь-якою ціною; вибір неефективного стилю керівництва; напружені відносини між керівниками та підлеглими; індивідуально-психологічні особливості суб'єктів управлінської діяльності (завищена чи занижена самооцінка, агресивність, тривожність, акцентуації характеру) [48]).

Слід враховувати, що дисгармонійні міжособисті стосунки у системі «керівник – підлеглий» значною мірою можуть породжуватися негативними реакціями підлеглих внаслідок неефективного управління, серед яких: виникнення інтриг та конфліктів, незадоволеність від приналежності до організації, розчарованість процесом чи результатами роботи, накопичення невисловлених образ та ін. [4]. З іншого боку, причинами дисгармонійних стосунків можуть бути й певні соціально-психологічні особливості особистості керівника – нездатність адаптуватися до обставин, неадекватне самооцінювання, неготовність брати на себе відповідальність, авторитарний стиль спілкування та ін. [19]. Причинами конфліктів часто бувають зауваження і критика діяльності підлеглих з боку керівника, його надмірні амбіції і вимоги, зведення рахунків, перестраховання, упередження звинувачення, контратаки, необхідність емоційної розрядки та ін. [29]. Також конфлікти виникають через антипатію, взаємну неприязнь на основі різних цінностей, настанов, норм і принципів та ін. [37]. Чинниками конфліктів бувають і надмірні вимоги підлеглих чи небажання їх працювати належним чином [49]. Найменше конфлікти спричинює

конструктивна критика, яка ґрунтується на повазі до підлеглого, вірі в її здібності, знання та досвід [54].

Що стосується налагодження міжособистих стосунків керівника і підлеглих в організації, то, відповідно до обґрунтованої концепції само-ефективності, керівник повинен розвивати свої комунікативні здібності і компетентність у діловому спілкуванні з підлеглими, а міжособисті стосунки з ними організовувати на основі внутрішнього локусу контролю і гармонійної Я-концепції. Згідно з положеннями цієї концепції, для налагодження міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» важливою є їх взаємодія, яка виявляється у таких видах стосунків: менш ефективно «керівництво – підкорення», коли керівник через самостійне прийняття рішень намагається показати свою статусну перевагу, і ефективніше «керівництво – партнерство», що передбачає спільну діяльність керівника і підлеглих в напрямку досягнення єдиної мети, ефективний і рівномірний розподіл функціональних обов'язків, об'єднання працівників у групи й команди на науковій основі та ін.

Налагодженню міжособистих стосунків в організації у системі «керівник – підлеглий» значною мірою сприяє оптимальний стиль управління. Серед традиційних стилів управління виокремлюють авторитарний, ліберальний, демократичний [30]. Зокрема, авторитарний стиль передбачає директивне ухвалення всіх рішень керівником і несиметричну модель взаємодії, що виявляється у його комунікативному домінуванні й тиску на співрозмовника як пасивного слухача і виконавця та породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках з підлеглими. На противагу директивному стилю, з його несиметричністю і жорсткою субординацією, ліберальний стиль міжособистих стосунків, хоча й виявляється у максимумі демократії і мінімумі контролю, характеризується безпринципним, байдужим ставленням керівника як до позитивних, так і до негативних дій підлеглих, потуранням будь-яким їхнім діям, що дезорієнтує їх діяльність і спілкування. Найбільш оптимальним для міжособистих стосунків є демократичний стиль, який ґрунтується на повазі, довірі, самоорганізації, самоуправлінні. Участь підлеглих у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожен із них добровільно бере на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальних організаційних цілей. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату та загальної задоволеності організацією. За таких умов співробітники можуть комунікувати один з одним по горизонталі, а керівник враховує індивідуально-психоло-

гічні риси, потреби та інтереси підлеглих і обирає адекватні засоби впливу на них.

У сучасній літературі описано також новаторські концепції стилю керівництва організацією, що мають визначальний вплив на міжособисті стосунки у системі «керівник – підлеглий». Серед них виділяють «прихований» («анонімний») стиль, за якого міжособисті стосунки між керівниками вищої ланки управління і підлеглими практично відсутні, і «відкритий» («видимий») стиль, який характеризується визнанням значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільним спілкуванням між керівниками і підлеглими, турботою про статус та умови праці працівників, а також поінформованістю їх про стан справ в організації та ін. [15]. Також важливим для встановлення оптимальних міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» є підхід американських дослідників Р. Блейка і Дж. Моутона, котрі запропонували такі стилі керівництва, як: 1) невтручання – характеризується низьким рівнем турботи керівника про підлеглих, докладанням мінімальних зусиль для збереження організації; 2) «сільський клуб» – визначається високим рівнем турботи про людей і низьким – про організацію, а також прагненням до встановлення дружніх стосунків з підлеглими та ін.; 3) «керівництво завданнями» – виявляється у максимальній зосередженості керівника на виробничих завданнях і мінімальній – на потребах і бажаннях підлеглих; 4) «золота середина» – обґрунтовується поєднанням орієнтації як на організаційні цілі, так і на інтереси й потреби підлеглих; 5) командний – розкривається у прагненні керівника поєднати орієнтацію на досягнення фінансового чи виробничого успіху організації з увагою до потреб підлеглих, для чого створюються згуртовані виробничі осередки і використовується командний підхід до організації діяльності в атмосфері довіри, відповідальності і поваги; 6) трансформаційний – окреслюється у зверненні керівника до високих ідеалів і моральних цінностей підлеглих та спонуканні їх до зміни утилітарних та особистих цілей на організаційні, а також в бажанні надихати їх на досягнення мети [37].

Гармонізація міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий», згідно поглядів американських дослідників К. Томаса і Р. Кілмена, розгортається від непродуктивних способів і стратегій організаційної поведінки до продуктивних, зокрема: від протистояння (суперництва), коли керівник, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху, намагається впливати на підлеглих; або уникнення, коли керівник ухиляється від відповідальності за реалізацію організаційних завдань; чи прилаштування, де керівник не виявляє активності й зацікавленості і не приділяє вольових зусиль

для організації роботи підлеглих, – до компромісу, який керівник досягає на основі балансування між протистоянням та партнерством, і далі до партнерства з підлеглими, коли позитивний результат отримується через повагу і врахування не тільки інтересів організації, а й потреб і бажань співробітників [53]. Указане корелює із виділеними О. Фурман (Гуменюк) чинниками створення інноваційно-психологічного клімату в освітній організації [11] та основними етапами системного самотворення Я-концепції особистості [12], і стосується також практичної організації міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» на основі концепції самоефективності. Міжособисті стосунки при цьому налагоджуються при переході від субординаційної (з дотриманням дистанції між керівником та підлеглими) або до дружньої форми стосунків («розмивання» відносин між керівником і підлеглими і втрата контролю за результатами роботи) – до службово-товариської (організується на основі взаємної поваги, відповідає встановленим службовим ролям, проте сприяє покращенню соціально-психологічного клімату) [12]. При цьому важливо враховувати, що вибір відповідної стратегії, типу чи стилю міжособистих стосунків має визначатися не бажанням чи характерологічними рисами керівника, а організаційним завданням, про що говорить А. Моріт: «Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками, сформулювати ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля» [5, с. 267]. Окрім того, використання керівником відповідного стилю міжособистих стосунків, за твердженням творців теорії ситуаційного лідерства П. Херсі й К. Бланда, повинно ґрунтуватися на досягнутому підлеглими рівні професійної зрілості [54]. Вчені доводять, що в процесі зростання професіоналізму співробітників керівник все менше управляє ними і більше підтримує, вселяючи впевненість у їхніх силах. З досягненням середнього рівня професійної зрілості керівник не тільки менше управляє, але й менше емоційно підтримує співробітників, що свідчить про підвищення довіри до них. На цих етапах керівник під час організації оптимальних міжособистих стосунків з підлеглими використовує переважно наказ (інструктаж, чіткі вказівки, постійний контроль, покарання, заохочення), чи доведення (навіювання, наставництво, порада, рекомендація, регулярний контроль, уважне й доброзичливе ставлення, інтенсивне спілкування), або співучасть (консультації з підлеглими, заохочення їх ініціатив, обмеження прямих вказівок і контролю, надання самостійності у виборі способів досягнення цілей, активне спілкування з ними, винаго-

роди і заохочення) і делегування (досягнення згоди стосовно організаційних цілей і результатів, самостійне розв'язання підлеглими виробничих проблем, невтручання у їх справи, організація самоуправління і самоконтролю, гарантована підтримка). Узагальнення рекомендацій дослідників дає можливість стверджувати, що низький рівень організаційного розвитку вимагає від керівника застосування більш жорстких і регламентованих дій щодо підлеглих, які до певної міри обмежують їхню свободу і водночас посилюють відповідальність, сприяючи досягненню запланованих результатів; середній рівень розвитку персоналу спрямовує керівника на посилення їхньої мотивації і допомогу їм у роботі; достатній рівень зумовлює необхідність більш активного залучення підлеглих до розв'язання виробничих проблем, виявлення уваги і поваги до їхньої особистості; високий – висуває до керівника вимогу щодо визнання й гідної оцінки професіоналізму, поваги до підлеглих і надання їм якомога більшої свободи для продуктивної і творчої праці.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Отже, міжособисті стосунки є різновидом міжособистісної взаємодії, що передбачає взаємовплив керівників і підлеглих та відбувається у процесі спільної діяльності; це умова ефективності управлінської діяльності керівника й форма розкриття потенційних можливостей підлеглих, що прямо впливає на ефективність їхньої діяльності і визначає рівень сформованості позитивного соціально-психологічного клімату в організації. Структура міжособистих стосунків керівника й підлеглого включає інтерактивну (взаємодію), перцептивну (сприймання) та комунікативну (обмін інформацією) складові. Різновидами інтерактивної взаємодії керівника і підлеглих є партнерська, маніпулятивна і конфліктна; важливими механізмами соціальної перцепції є ідентифікація, емпатія, рефлексія; чинниками досягнення співробітництва і розуміння між учасниками міжособистих стосунків є симпатія, егоцентризм, каузальна атрибуція й стереотипізація; комунікація передбачає обмін спонукальною, констатувальною, аксіальною і ретивальною інформацією. Окрім того, у структурі міжособистих стосунків в організації виділено когнітивний, емоційний і конативний компоненти; узгодженість визначених компонентів і складових покладено в основу налагодження конструктивних міжособистих стосунків керівника і підлеглого, а їх неузгодженість, надмірну субординація, неврахування потреб та інтересів співробітників визначено причиною конфліктності та дисгармонійності міжособистих стосунків керівника і підлеглого. Використання обґрунтованої А. Фурманом і О. Фурман (Гуменюк) концепції

самоефективності в аспекті налагодження міжособистих стосунків в організації дало змогу виділити необхідність розвитку керівником своїх комунікативних здібностей та компетентності у діловому спілкуванні з підлеглими, організації взаємодії з ними на основі внутрішнього локусу контролю і гармонійної Я-концепції, реалізації прагнення досягти стосунків типу «керівництво – партнерство (співробітництво)», що передбачає наявність єдиної цілі й загальної мотивації керівника і підлеглих, ефективний і рівномірний розподіл функціональних обов'язків між ними, а також об'єднання працівників у групи й команди на науковій основі та ін. Налагодженню міжособистих стосунків в організації у системі «керівник – підлеглий» значною мірою сприяє оптимальний стиль управління, найбільше – демократичний, «відкритий» («видимий») і командний. Існує необхідність гармонізації міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий» від протистояння, уникнення, прилаштування до компромісу і партнерства з підлеглими, шляхом переходу від субординаційної або дружньої – до службово-товариської форми відносин, а також врахування досягнутого підлеглими рівня професійної зрілості.

Перспективами подальшого дослідження може стати емпіричне вивчення психологічних особливостей міжособистих стосунків у системі «керівник – підлеглий», а також розробка відповідного психологічного забезпечення у напрямку їх гармонізації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Альохіна О. Е. Стимулювання розвитку працівників організації. *Управління персоналом*. 2002. № 1. С. 50–52.
2. Бакаленко О.А. Психологія управління : навчальний посібник. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 510 с.
4. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Київ : Знання, 2013. 408 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Винославська О.В., Малигіна М.П. Людські стосунки : навчальний посібник. Київ : КВІЦ, 2001. 83 с.
7. Гаврюшенко В.В. Теоретичний аналіз проблеми міжособистісної взаємодії. *Вісник Національної академії оборони України*. 2009. № 2(10). С. 73–76.
8. Гах Й.М. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.
9. Гороностай П.П., Титатренко Т.М. Психологія особистості : словник-довідник. Київ : Рута, 2001. 320 с.
10. Гуменюк (Фурман) О.Є. Психологія впливу : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 304 с.
11. Гуменюк (Фурман) О.Є. Психологія інноваційної освіти: теоретико-методологічний аспект : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 385 с.
12. Гуменюк (Фурман) О.Є. Теорія і методологія інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього закладу : монографія. Ялта – Тернопіль : Підручники і посібники, 2008. 340 с.
13. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. Київ : Наукова думка, 2001. 242 с.
14. Етика ділових відносин : навчальний посібник / О.Й. Лесько та ін. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.
15. Завацький Ю.А., Завацька Н.Є. Формування індивідуальних стилів управлінської діяльності: соціально-психологічний аспект : монографія. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. 472 с.
16. Карамушка Л.М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
17. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління : навчально-методичний посібник. Львів : ЛДУВС, 2018. 507 с.
18. Кличковський С.О. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період : дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2020. 241 с.
19. Коваленко А.Б. Психологія міжособистісного взаєморозуміння. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2010. 208 с.
20. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.
21. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
22. Медвецька К.С. Психологія особистості підлеглого. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, м. Вінниця, 22–24 березня 2017 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2017/paper/view/2143>.
23. Менеджмент : навчальний посібник / Н.С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня «Мадрид», 2019. 231 с.
24. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
25. Москалець В.П. Психологія особистості : підручник. Київ : Ліра-К, 2020. 364 с.
26. Онуфрієва Л.А., Чайковська О.М. Психологія міжособистісних взаємин та комунікації : навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський : Ковальчук О.В., 2021. 128 с.
27. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
28. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : підручник : у 2-х кн. Кн. 1. Київ : Либідь, 2004. 574 с.
29. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор, 2003. 218 с.
30. Отич О.М. Стили управління: аналіз наукових підходів до визначення сутності і видів. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. 2016. Вип. 1. С. 86–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vrorn_2016_1_11.

31. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 4. С. 56–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_4_9.
32. Пінська О.Л. Міжособистісні стосунки як психологічний чинник педагогічної взаємодії суб'єктів освітнього процесу у вищій школі. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2017. № 2(14). С. 95–100.
33. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
34. Психологія управління : навчальний посібник / за ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. Ірпінь : УДФСУ, 2019. 255 с.
35. Психологія управління : навчальний посібник / К.Ф. Ковальчук та ін. Дніпро : Акцент, 2018. 248 с.
36. Руденко Л.А. Міжособистісні стосунки як чинник соціального становлення особистості. *Наукові записки УКУ. Ч. 4 : Педагогіка. Психологія*. 2014. № 1. С. 198–207.
37. Саламатов В. Стиль спілкування керівника з підлеглим. *Віче*. 2013. № 17, вересень. URL: <https://veche.kiev.ua/journal/3833>.
38. Сергієнко Н.П., Рябуха Л.В. Міжособистісні відносини та їх роль в учбовій діяльності студентів та курсантів НУЦЗУ. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2014. Вип. 16. С. 208–215.
39. Сіцінський А.С. Управлінський вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Національного університету ДПС України*. 2013. № 3(46). С. 179–184.
40. Скрипник К.Д., Кутасова Т.Л. Ще раз про якості керівника. *Управління персоналом*. 2017. № 8. С. 23–27.
41. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / за ред. Л.М. Карамушки. Київ : Інкос, 2005. 366 с.
42. Титаренко Т. М. Психологія міжособистісних відносин. Львів : Львівський національний університет, 2016. 214 с.
43. Тихомирова Є.Б., Постолювський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2017. 240 с.
44. Томсон Кевін М. Рецепти корпоративної культури: як змінити звичну поведінку. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2005. 272 с.
45. Фурман А.В., Гуменюк О.Є. Психологія Я-концепції : навчальний посібник. Львів : Новий світ – 2000, 2006. 360 с.
46. Харун О.А., Рожок Т.В. Етика ділових відносин керівників та підлеглих на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро, 2017. С. 180–184.
47. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2008. 240 с.
48. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
49. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. Київ : Знання, 2005. 442 с.
50. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.
51. Шацька З.Я., Лозова К.О. Ділові якості сучасного керівника в контексті психології впливу на підлеглих. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 141–144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2018_33_30.
52. Шевчук О.С., Шевчук С.П. Культура міжособистісних стосунків : навчальний посібник. Миколаїв : Іліон, 2015. 341 с.
53. Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc, 1960. 264 p.
54. Noe R.A. *Human resource management : gaining a competitive advantage*. New York : McGraw-Hill Education, 2017. 800 p.
55. Pulakos E.D. *Performance management: a new approach for driving business results*. John Wiley & Sons, 2009. 214 p.