

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА
БЕЗПЕКИ

Кафедра загальної та соціальної психології

**ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНИХ
КОНТАКТІВ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ**

Кваліфікаційна робота

здобувача першого рівня

вищої освіти ЗФН

спеціальності 053 Психологія

Святослава СОРОКАЧА

Науковий керівник:

завідувач кафедри загальної та

соціальної психології, доктор

психологічних наук, професор

Зоряна КОВАЛЬЧУК

Рецензент

кандидат психологічних наук,

доцент

Олена ВАВРИНІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри загальної та соціальної психології

доктор психологічних наук, професор

_____ **Зоряна КОВАЛЬЧУК**

АНОТАЦІЯ

Сорокач С. Психологічні детермінанти формування емоційних контактів керівника з підлеглими. Магістерська робота присвячена дослідженню проблеми встановлення ефективних емоційних контактів з підлеглими та подолання «перешкод», які виникають при цьому. Особливу значущість у даному контексті набувають знання функціональних характеристик психологічних механізмів процесу взаємодії керівника та підлеглими. Саме тому предметом дослідження було обрано «перешкоди» для встановлення емоційних контактів у керівника. Кваліфікаційна робота носить теоритико-експериментальний характер. У результаті проведеного дослідження розширенні та поглибленні уявлення про теоретичні підходи до проблеми, обґрунтована потреба у використанні прийомів та методів налагодження ефективної міжособистісної взаємодії керівника та підлеглих.

Ключові слова: професійна взаємодія, професійне спілкування, ділові контакти, комунікація, комунікативна компетентність.

ANNOTATION

Sorokach S. Psychological determinants of the formation of emotional contacts between a manager and subordinates. The master's thesis is devoted to the study of the problem of establishing effective emotional contacts with subordinates and overcoming the "obstacles" that arise in this process. Of particular importance in this context is the knowledge of the functional characteristics of the psychological mechanisms of the process of interaction between a manager and subordinates. That is why the subject of the study was chosen as the "obstacles" to establishing emotional contacts in a manager. The master's thesis is of a theoretical and experimental nature. As a result of the study, the idea of theoretical approaches to the problem was expanded and deepened, the need for the use of techniques and methods for establishing effective interpersonal interaction between a manager and subordinates was substantiated.

Keywords: professional interaction, professional communication, business contacts, communication, communicative competence.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФЕНОМЕНУ ВЗАЄМОДІЇ У ПРОФЕСІЇ	9
1.1. Поняття професійної комунікації в науковій літературі	9
1.2. Управлінська комунікація у структурі особистості керівника.....	18
1.3. Психологічні детермінанти емоційних контактів керівника з підлеглими	28
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ У ВСТАНОВЛЕННІ ЕМОЦІЙНИХ КОНТАКТІВ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ.....	33
2.1. Обґрунтування експериментального інструментарію	33
2.2. Аналіз даних емпіричного дослідження.....	36
2.3. Психологічні прийоми встановлення емоційних контактів у діловій взаємодії	46
Висновки до розділу 2.....	57
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю психологічних чинників у забезпеченні ефективності управлінської діяльності в сучасних організаціях. Умови динамічних соціально-економічних змін, високого рівня невизначеності, інтенсифікації професійного навантаження та трансформації організаційних структур підсилюють значення міжособистісної взаємодії в системі «керівник – підлеглий». У цьому контексті особливого значення набуває якість емоційних контактів, які виступають важливим ресурсом управлінської ефективності, впливають на мотивацію персоналу, рівень довіри, психологічний клімат і продуктивність праці.

Сучасні підходи в психології управління підкреслюють, що формальні управлінські впливи є недостатніми без емоційної складової взаємодії. Емоційні контакти забезпечують не лише передачу інформації, але й регулюють рівень включеності працівників у діяльність, їхню лояльність до організації та здатність до співпраці. Недостатній розвиток емоційного контакту між керівником і підлеглими часто супроводжується зниженням довіри, виникненням конфліктів, емоційним відчуженням і професійним вигоранням.

Водночас у науковій літературі недостатньо системно розкрито психологічні детермінанти формування емоційних контактів у системі управління. Потребують уточнення роль особистісних характеристик керівника, рівень розвитку емоційного інтелекту, особливості комунікативних стратегій, стиль керівництва, а також вплив організаційного контексту на якість емоційної взаємодії з підлеглими.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, зокрема в контексті воєнного стану, коли працівники потребують не лише організаційного керівництва, а й психологічної підтримки, стабілізації та емоційної включеності. У таких умовах здатність керівника встановлювати адекватні емоційні контакти стає важливим фактором збереження психологічної стійкості колективу.

Отже, дослідження психологічних детермінант формування емоційних контактів керівника з підлеглими є своєчасним і необхідним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє поглибленню наукових уявлень про механізми ефективної управлінської взаємодії та створює підґрунтя для розроблення прикладних програм розвитку управлінських компетентностей.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення психологічних детермінант формування емоційних контактів керівника з підлеглими, а також визначення чинників, що забезпечують їх ефективність у системі управлінської взаємодії.

Об'єктом дослідження виступає процес міжособистісної взаємодії керівника з підлеглими в організаційному середовищі.

Предметом дослідження є психологічні детермінанти формування емоційних контактів керівника з підлеглими, зокрема особистісні характеристики керівника, рівень емоційного інтелекту, комунікативні особливості та стиль управління.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння емоційних контактів у системі «керівник – підлеглий» та визначити їх психологічну сутність і функції в управлінській діяльності.
2. Охарактеризувати основні психологічні детермінанти формування емоційних контактів керівника з підлеглими, зокрема роль особистісних рис, емоційного інтелекту, комунікативних особливостей і стилю керівництва.
3. Обґрунтувати методичний інструментарій дослідження та підібрати психодіагностичні методики для вивчення емоційних контактів і пов'язаних з ними психологічних чинників.
4. Провести емпіричне дослідження психологічних особливостей формування емоційних контактів керівника з підлеглими та проаналізувати отримані результати.

5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації емоційних контактів у системі управлінської взаємодії та підвищення ефективності комунікації керівника з підлеглими.

Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати взаємодію керівника з підлеглими як цілісну динамічну систему, у якій емоційні контакти формуються під впливом індивідуально-психологічних, міжособистісних та організаційних чинників. Важливе значення має також суб'єктно-діяльнісний підхід, що акцентує увагу на активній ролі особистості керівника у побудові взаємодії та регуляції емоційних процесів у професійній діяльності.

У роботі використано положення психології управління та організаційної психології, зокрема концепції лідерства і стилів керівництва, що визначають характер міжособистісної взаємодії у колективі. Теоретичним підґрунтям дослідження виступають також положення теорії емоційного інтелекту, які розкривають роль здатності до усвідомлення, розуміння та регуляції емоцій у формуванні ефективних емоційних контактів.

Вагомим є звернення до комунікативного підходу, який дозволяє розглядати емоційний контакт як результат міжособистісної взаємодії, що реалізується через вербальні та невербальні засоби спілкування. Дослідження також спирається на положення соціально-психологічних теорій міжособистісної взаємодії, зокрема концепції соціального обміну, довіри та психологічного клімату, що визначають якість взаємин у колективі.

Методологічну основу роботи доповнюють положення гуманістичної психології, які підкреслюють значення емпатії, прийняття та автентичності у побудові конструктивних емоційних контактів, а також ідеї когнітивно-поведінкового підходу щодо ролі індивідуальних установок і поведінкових стратегій у формуванні взаємодії.

Таким чином, теоретико-методологічна основа дослідження забезпечує комплексне бачення психологічних детермінант формування емоційних

контактів керівника з підлеглими та дозволяє інтегрувати різні наукові підходи для глибшого розуміння досліджуваного феномену.

методика діагностики емоційного інтелекту Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT); методика діагностики комунікативного контролю М. Шнайдера; методика для визначення емпатійної складової у спілкуванні Interpersonal Reactivity Index (IRI, Davis); методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні DSQ (Defense Style Questionnaire, Bond, Andrews); методика діагностики Leadership Styles Questionnaire на основі підходу Д. Голмана (емоційні стилі керівництва). При виборі методів ми керувались метою, завданнями, умовами дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі психологічних детермінант формування емоційних контактів керівника з підлеглими як цілісного феномену управлінської взаємодії, що розглядається не лише як комунікативний процес, а як інтегративний психологічний механізм, який поєднує емоційні, когнітивні та поведінкові складові.

У роботі уточнено зміст поняття «емоційний контакт у системі «керівник – підлеглий» через виділення його структурних компонентів (емоційна включеність, емпатійна чутливість, здатність до емоційної регуляції та автентичність взаємодії), що дозволяє розширити традиційні уявлення про управлінську комунікацію.

Набуло подальшого розвитку розуміння психологічних детермінант формування емоційних контактів, зокрема обґрунтовано їх багаторівневу природу, яка охоплює індивідуально-психологічні характеристики керівника (емоційний інтелект, рівень саморегуляції, особистісні риси), особливості комунікативної поведінки та стиль керівництва як інтегративний фактор міжособистісної взаємодії.

Уперше (у межах даного дослідження) емпірично виявлено взаємозв'язки між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівника, його комунікативним контролем та особливостями стилю керівництва з якістю емоційних контактів

із підлеглими, що дозволяє розглядати ці показники як ключові предиктори ефективної управлінської взаємодії.

Також дістали подальшого розвитку положення про роль емоційної складової у системі управління, зокрема обґрунтовано, що емоційні контакти виступають не лише супровідним, а визначальним чинником формування довіри, психологічного клімату та ефективності діяльності колективу.

Практично значущим аспектом новизни є розроблення рекомендацій щодо оптимізації емоційних контактів керівника з підлеглими, які базуються на інтеграції сучасних підходів до розвитку емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та управлінських навичок.

Таким чином, наукова новизна дослідження полягає у розширенні теоретичних уявлень про психологічні механізми формування емоційних контактів у системі управління та в обґрунтуванні їх значення як ключового ресурсу ефективної управлінської діяльності.

Надійність та валідність досліджень забезпечувались використанням методів, що відповідали меті, завданням, гіпотезі дослідження, кількісним і якісним аналізом отриманих даних.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФЕНОМЕНУ ВЗАЄМОДІЇ У ПРОФЕСІЇ

1.1. Поняття професійної комунікації в науковій літературі

Ставлення особистості до праці, що формується ще на етапі підготовки, у процесі навчання та безпосередньо в діяльності, розглядається як ключова соціально-психологічна характеристика. Потреба людини залучатися до певного виду діяльності в психології визначається як схильність. Вона проявляється у стійкому намірі тривалий час займатися обраною справою, у здатності результативно виконувати професійні завдання, а також у стабільному інтересі до відповідної сфери, що супроводжується прагненням постійно розширювати знання та орієнтуватися в її новітніх досягненнях.

Важливим індикатором професійної спрямованості виступають інтереси, які відображають пізнавальну потребу та позитивне емоційне ставлення до діяльності. Своєчасне виявлення інтересів створює передумови для більш раннього і цілеспрямованого професійного становлення. У сучасних психологічних підходах підкреслюється, що розвиток інтересів сприяє формуванню організаційних здібностей, ініціативності, ділової активності, а також навичок соціальної взаємодії, зокрема встановлення професійних контактів, координації спільної діяльності та розподілу функцій. Ці характеристики безпосередньо пов'язані з комунікативною компетентністю керівника.

У разі недостатнього розвитку зазначених якостей на ранніх етапах життєвого шляху їх формування можливе в дорослому віці з урахуванням вимог професійної, зокрема управлінської, діяльності. Ефективними засобами такого розвитку є участь у групових і командних тренінгах, використання освітніх аудіо- та відеоматеріалів, систематичне опрацювання фахової літератури, а також практики саморегуляції. У процесі цього особливого значення набуває формування здатності не лише сприймати інформацію на

рівні слухання, але й глибоко розуміти співрозмовника, що є основою ефективної управлінської комунікації.

У зв'язку з цим у науковій літературі окреслюється комплекс професійно значущих якостей, якими має володіти керівник для успішного здійснення своєї діяльності.

Професійно значущі характеристики керівника доцільно розглядати як багаторівневу систему якостей, що забезпечують ефективність управлінської діяльності.

Передусім це професійно-ділові якості, до яких належать високий рівень фахової підготовки, здатність продукувати конструктивні ідеї, приймати нестандартні рішення та нести за них відповідальність. Важливими є орієнтація на постійний розвиток, ініціативність, підприємливість, здатність до впровадження інновацій, готовність до обґрунтованого ризику, а також уміння діяти в умовах невизначеності чи кризових ситуацій. Не менш значущим є авторитет керівника, який формується через поєднання компетентності та особистісної зрілості.

Другу групу становлять адміністративно-організаційні якості. Вони охоплюють оперативність у прийнятті рішень, здатність здійснювати як стратегічний, так і поточний контроль, гнучко змінювати стиль управління відповідно до ситуації. До цієї групи належать уміння планувати діяльність на перспективу, організовувати виконання поставлених завдань, підтримувати ініціативу підлеглих, забезпечувати послідовність дій та доводити розпочате до завершення. Важливою є інтернальна позиція – усвідомлення власної відповідальності за результати діяльності, а також здатність до делегування повноважень, ефективного використання потенціалу команди, раціонального розподілу часу та ресурсів.

Третій блок складають соціально-психологічні якості, що визначають ефективність взаємодії з людьми. Йдеться про психологічну компетентність, культуру ділового спілкування, здатність до лідерства, уміння регулювати власну поведінку та емоційні стани. Важливими є толерантність,

колегіальність, оптимістична установка, орієнтація на взаємодію із зовнішнім середовищем. До цієї групи належать також уміння конструктивно вирішувати конфлікти, чітко і аргументовано висловлювати думки, виступати публічно, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, створювати атмосферу довіри та психологічного комфорту. Додатково значення мають емоційна стійкість, здатність до подолання стресу, почуття гумору та вміння формувати професійний імідж.

Четвертий компонент представлений морально-ціннісними якостями, які визначають етичну основу управлінської діяльності. Сюди належать громадянська відповідальність, соціальна свідомість, орієнтація на суспільне благо, інтелігентність, людяність, порядність, чесність, почуття обов'язку, готовність підтримувати інших і повага до гідності кожної особистості.

У структурі управлінської діяльності особливе місце займають комунікативні вміння, оскільки саме через взаємодію з людьми реалізуються управлінські рішення. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від здатності керівника вибудовувати конструктивні відносини, доносити зміст рішень та мотивувати до їх виконання.

Взаємодія з людьми вимагає специфічної професійної підготовки. Вона передбачає здатність відокремлювати особистісний рівень спілкування від ділового, зберігаючи при цьому повагу до співрозмовника та орієнтацію на досягнення спільних цілей. Діяльність типу «людина–людина» має подвійний характер: з одного боку, вона базується на ефективній міжособистісній взаємодії, з іншого – потребує спеціальних знань і навичок, що забезпечують професійну компетентність.

У сучасних психологічних підходах процес розвитку спеціальних здібностей розглядається як послідовність етапів: від первинного потягу до формування стійкої схильності та подальшого становлення здібностей як інтегрованої властивості особистості.

Спеціальні здібності, що забезпечують успішність у професіях типу «людина–людина», умовно поділяють на дві групи. Перша охоплює

конструктивні здібності, пов'язані зі здатністю до перетворення соціальної реальності, розвитку організацій та особистостей. Друга група – інтерперсональні здібності, які забезпечують ефективну взаємодію, взаєморозуміння, вплив у процесі спілкування, встановлення контактів і організацію спільної діяльності.

У структурі спеціальних здібностей, що забезпечують ефективність діяльності у сфері «людина–людина», виокремлюють інтерперсональні та конструктивні компоненти. До інтерперсональних належать організаторські та комунікативні здібності, тоді як у межах конструктивного блоку виділяють оперативно-виконавчі якості, які забезпечують швидке, точне й результативне втілення задумів, а також гностичні здібності, пов'язані з пізнавальними процесами та аналітичним мисленням.

Зазначені групи здібностей функціонують у тісній взаємодії, і їх розмежування є умовним. Рівень їх сформованості виявляється через результативність діяльності, здатність до нестандартного виконання завдань, ефективність подолання труднощів і несприятливих умов, а також швидкість засвоєння нових знань і навичок.

У контексті управлінської діяльності акцент робиться на поєднанні функцій керівника і лідера. Це передбачає не лише досягнення власних цілей, але й здатність залучати інших до спільного руху. Лідерство в цьому випадку проявляється через відповідальність за прийняті рішення, дотримання зобов'язань, орієнтацію на результат у визначені терміни, а також через впливовість і авторитет у професійному середовищі.

Ефективний керівник характеризується наявністю внутрішньої визначеності, здатністю до цілеспрямованої діяльності та позитивною життєвою позицією. Важливою умовою є розвиток навичок розуміння інших людей і побудови продуктивної взаємодії. Упевненість у собі виступає базовою характеристикою, оскільки саме вона забезпечує довіру та готовність інших слідувати за керівником.

Серед ключових якостей, що визначають професійну ефективність керівника, виділяють самодисципліну, відкритість у спілкуванні, емпатійність, енергійність, гнучкість мислення, залученість у діяльність, цілеспрямованість, толерантність, коректність і здатність оперативно приймати обґрунтовані рішення.

Самодисципліна передбачає контроль власних реакцій, здатність регулювати емоційні прояви та ефективно організовувати діяльність через планування. Важливим компонентом професійної компетентності є комунікативні навички, які включають здатність підтримувати довіру, демонструвати зацікавленість у співрозмовнику, утримувати увагу під час взаємодії, адаптувати стиль спілкування до різних людей, використовувати невербальні засоби комунікації, зокрема зоровий контакт і доброзичливу міміку. Орієнтація на постійний розвиток передбачає критичне ставлення до власних досягнень і прагнення до їх удосконалення.

Емпатія як професійно значуща якість полягає у здатності розуміти емоційний стан іншої людини, зосереджувати увагу на її висловлюваннях та виявляти щирий інтерес до її переживань. Це створює умови для встановлення довірливих взаємин і підвищує ефективність управлінської взаємодії.

Енергійність виступає основою активності та ентузіазму, які, у свою чергу, є важливими чинниками досягнення успіху. Позитивна налаштованість, відкритість до світу та залученість у діяльність відрізняють ефективних керівників, оскільки вони транслиують мотивацію та підтримують робочу атмосферу.

Здатність брати на себе відповідальність поєднується з умінням контролювати власні емоції та враховувати інтереси підлеглих, що забезпечує баланс між результативністю діяльності та якістю міжособистісної взаємодії.

Гнучкість виступає однією з ключових характеристик ефективного керівника. Здатність швидко адаптуватися до нових умов, відкритість до змін і готовність переглядати усталені підходи забезпечують можливість підвищення результативності діяльності та подальшого професійного

розвитку. Така мобільність мислення дозволяє керівникові не лише реагувати на виклики, але й проактивно формувати нові стратегії дій.

Не менш значущою є компетентність, яка визначає якість управлінських рішень і загальний перебіг професійної діяльності. У багатьох випадках саме рівень фахової підготовки та практичного досвіду стає вирішальним чинником успішності виконання завдань. Розвиток комунікативної компетентності, у свою чергу, передбачає двоаспектний процес: з одного боку, це накопичення знань, умінь і досвіду взаємодії, а з іншого – перегляд і трансформація вже сформованих способів спілкування. Такий розвиток охоплює як удосконалення особистісно орієнтованих форм взаємодії, так і опанування операційних компонентів комунікації.

Комунікативна компетентність проявляється у здатності до ситуативної гнучкості та вільного використання вербальних і невербальних засобів поведінки у соціальній взаємодії. Вона забезпечує ефективність міжособистісного контакту, сприяє взаєморозумінню та підвищує якість управлінської комунікації.

Важливою характеристикою є також адаптивність, тобто здатність особистості ефективно функціонувати в різних умовах і конструктивно реагувати на труднощі. Практичний досвід свідчить, що люди, які мали досвід подолання складних життєвих ситуацій, демонструють вищий рівень стійкості та готовності до викликів, що є особливо важливим у діяльності керівника. Таким чином, життєвий досвід виступає вагомим ресурсом професійного становлення.

Керівникові притаманні також виражені мотиваційні характеристики, зокрема цілеспрямованість і прагнення до досягнень. Високий рівень внутрішньої мотивації, зацікавленість у професійній діяльності та готовність докладати додаткових зусиль є передумовами ефективного виконання управлінських функцій. Орієнтація на результат і бажання розвиватися сприяють досягненню успіху та розширенню професійних можливостей.

Окрему роль відіграє зовнішній образ керівника як елемент професійної презентації. Першочергове враження формується на основі сукупності зовнішніх і поведінкових характеристик, серед яких одяг, манера триматися, невербальні сигнали, голос і загальний стиль поведінки. Саме ці чинники значною мірою визначають сприйняття керівника як компетентного та впевненого фахівця і сприяють встановленню ефективних ділових контактів.

Сукупність таких якостей, як толерантність, коректність, вихованість, здатність оперативно й обґрунтовано приймати важливі рішення, а також уміння швидко адаптуватися до змінюваних умов діяльності, формує цілісне позитивне сприйняття керівника в професійному середовищі. Саме інтеграція цих характеристик дозволяє оцінити потенціал особистості та рівень її комунікативної компетентності.

З метою визначення індивідуальних ресурсів працівників і ефективності їхньої участі в управлінських комунікаціях доцільним є застосування психодіагностичних процедур. Використання тестів, анкетування, опитувань і індивідуальних бесід дає змогу виявити бар'єри, що ускладнюють обмін інформацією, впливають на процес прийняття рішень і загальну результативність діяльності. Основне завдання таких методів полягає не лише в діагностиці окремих труднощів, а й у комплексному аналізі існуючої системи комунікацій організації з подальшою розробкою заходів для її оптимізації.

Комунікація в управлінському контексті розглядається як процес обміну інформацією, який забезпечує прийняття рішень і їх ефективне донесення до працівників. Недостатня ефективність комунікаційних процесів є однією з ключових причин організаційних проблем. Значна частина професійного часу керівника пов'язана саме з різними формами взаємодії, що підкреслює їхню визначальну роль у діяльності. За функціональним призначенням комунікації можна умовно поділити на інформаційні, спрямовані на передачу змісту; експресивні, пов'язані з вираженням емоцій і ставлень; переконувальні, орієнтовані на вплив і зміну позицій; а також невербальні, що реалізуються через міміку, жести, пози та інші засоби.

У сучасних підходах до управління значна увага приділяється індивідуально-типологічним особливостям особистості як чиннику комунікативної ефективності. Ідея типологізації поведінки, що бере свій початок у працях Карл Густав Юнг, ґрунтується на припущенні про закономірний характер людських реакцій і можливість їх систематизації. У подальшому ці підходи були розвинуті у різних діагностичних моделях, зокрема у Індикатор типів Майерс–Бріггс, який отримав широке застосування для вивчення індивідуальних стилів поведінки та комунікації.

Взаємодія типологічно різних особистостей відбувається в межах певного комунікативного простору, який характеризується варіативністю умов і впливає на інтенсивність та якість інформаційного обміну. Ефективність комунікації залежить не лише від індивідуальних особливостей учасників, але й від контексту, в якому вона здійснюється.

Класифікація індивідуальних відмінностей також може здійснюватися за базовими психологічними вимірами, зокрема такими, як екстраверсія – інтроверсія та раціональність – ірраціональність. Їх поєднання дозволяє виокремити типологічні групи, що відрізняються рівнем активності, спрямованістю та гнучкістю поведінки. Це створює додаткові можливості для розуміння особливостей комунікації та підвищення ефективності управлінської взаємодії.

У межах соціоаналітичного підходу стиль комунікабельності розглядається як інтегральна характеристика, що відображає рівень і особливості комунікативної активності особистості. Поєднання типологічних параметрів, зокрема орієнтації на логіку чи емоції та спрямованості назовні або всередину (екстраверсія – інтроверсія), дозволяє виокремити кілька умовних груп, які відрізняються способами встановлення і підтримання взаємодії.

Комунікативна взаємодія реалізується на різних рівнях, що утворюють цілісну систему. Перший рівень – фізичний, пов'язаний із безпосереднім матеріальним контактом і задоволенням базових потреб, таких як

забезпечення життєдіяльності, безпеки, виробництва та споживання ресурсів. На цьому рівні комунікація має практичний, утилітарний характер.

Другий рівень – психологічний, де центральним стає обмін особистісно значущою інформацією. Він передбачає довірливі взаємини, емоційну відкритість і задоволення потреб у близькості, підтримці, прийнятті та взаєморозумінні. Саме на цьому рівні формуються глибокі міжособистісні зв'язки.

Третій рівень – соціальний, який регулюється нормами, правилами та інституційними вимогами суспільства. Взаємодія тут набуває більш формалізованого характеру, а особистість виступає передусім як представник певної соціальної ролі чи професійної групи. Цей рівень пов'язаний із реалізацією потреб у професійному зростанні, соціальному визнанні, навчанні та кар'єрі.

Четвертий рівень – інтелектуальний або інформаційний, що передбачає глибинний обмін знаннями та ідеями без обов'язкової фізичної присутності. Він ґрунтується на активній роботі когнітивних процесів – пам'яті, уяви, мислення – і забезпечує можливість звернення до накопиченого людством досвіду, розвитку творчого потенціалу та самореалізації.

Зазначені рівні не функціонують ізольовано, а перебувають у взаємозв'язку, утворюючи динамічну систему. Деякі з них можуть виступати як взаємно обмежувальні. Зокрема, орієнтація переважно на фізичні аспекти життя може звужувати можливості інтелектуального розвитку, тоді як інтенсивна когнітивна діяльність може зменшувати залученість у матеріально-практичну сферу. Подібним чином виникає напруження між соціальним і психологічним рівнями: необхідність дотримання суспільних вимог інколи суперечить індивідуальним потребам у близьких міжособистісних стосунках.

Комунікативні рівні доцільно розглядати як циклічну систему, що може бути представленою у вигляді ієрархічної структури для аналітичних цілей. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми взаємодії та особливості комунікативної поведінки.

У характеристиці високого рівня комунікативної компетентності акцент робиться на поєднанні ряду особистісних рис. До них належать інтерес до інших людей, емоційна врівноваженість, здатність до адекватного зворотного зв'язку, гнучкість поведінки, виразність і переконливість у спілкуванні. Важливими є також оптимістична установка, відсутність упереджень, уміння прогнозувати поведінку співрозмовника на основі спостережливості, а також прийняття людей із їхніми індивідуальними особливостями. Саме така інтеграція якостей формує основу ефективної комунікації та сприяє успішній взаємодії в різних соціальних контекстах.

1.2. Управлінська комунікація у структурі особистості керівника

Керівники з високим рівнем розвитку комунікативних якостей характеризуються різноманітністю стратегій взаємодії та здатністю ефективно налагоджувати контакти з представниками різних соціальних і професійних груп. Така компетентність передбачає розуміння специфіки групової динаміки, системи цінностей, інтересів, а також урахування культурних і психологічних особливостей учасників комунікації. Рівень сформованості комунікативних умінь зумовлюється як індивідуально-психологічними передумовами, так і спрямованістю активності, особливостями поведінки у взаємодії, здатністю до адаптації та реагування у складних або конфліктних ситуаціях.

Комунікабельність керівника розглядається як інтегральна риса особистості, що виявляється у здатності встановлювати та підтримувати контакти, ефективно взаємодіяти з іншими людьми, бути відкритим до спілкування і співпраці. Вона виступає важливим компонентом професійної компетентності та безпосередньо впливає на результативність управлінської діяльності.

До провідних особистісно-ділових і професійних характеристик керівника належать, передусім, стресостійкість, яка забезпечує здатність протидіяти інтенсивним емоційним навантаженням і зберігати ефективність

діяльності в умовах напруження. Вагоме значення мають морально-етичні якості, зокрема чесність, порядність, принциповість, що формують довіру до керівника та визначають етичний контекст управління. Не менш важливими є підприємницькі якості, які проявляються у здатності прогнозувати розвиток ситуації, швидко оцінювати обставини, діяти ініціативно та приймати виважені ризикові рішення.

Багатовимірність феномену самореалізації керівника зумовила появу різних підходів до класифікації його професійно значущих якостей. Відмінності між цими класифікаціями пояснюються специфікою наукових підходів, а також соціокультурними особливостями розвитку управлінських систем. Водночас більшість із них відображають широту спектра якостей, необхідних для ефективного виконання керівних функцій.

Сучасні узагальнення свідчать, що особистість ефективного керівника відрізняється від менш результативного не лише рівнем окремих характеристик, але й їх системною інтеграцією, що забезпечує узгодженість поведінки, здатність до саморегуляції та ефективної взаємодії в різних управлінських ситуаціях.

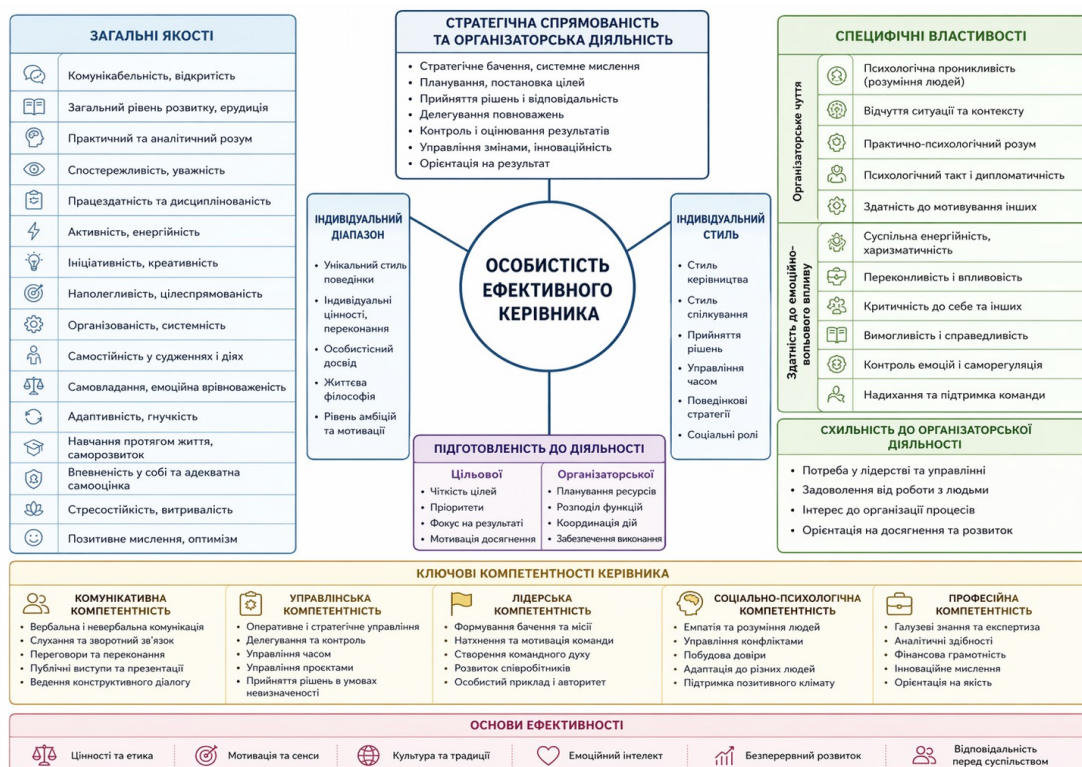


Рис. 1. Структура особистості талановитого організатора

1. Психологічна вибірковість – це здатність до глибокого розуміння інших людей через емпатію, чутливість і сприйнятливність до їхніх психологічних проявів. Вона передбачає вміння швидко й адекватно оцінювати індивідуальні особливості особистості, фіксувати значущі деталі у процесі спілкування та зберігати їх у пам'яті. Важливим компонентом є схильність до психологічного аналізу поведінки – як чужої, так і власної. Така якість включає здатність ставати на позицію іншої людини, осмислювати ситуацію з її точки зору та приймати рішення з урахуванням альтернативного бачення. Водночас вона пов'язана з вірою у потенціал групи та її можливості.

Практично-психологічний розум відображає здатність ефективно застосовувати знання про людей у реальних управлінських ситуаціях. Йдеться про вміння розподіляти ролі та завдання з урахуванням індивідуальних характеристик учасників діяльності, швидко орієнтуватися у складних обставинах взаємодії «людина – діяльність». Важливими є гнучкість у використанні психологічних станів і настроїв як ресурсу, здатність формувати мотивацію, залучати людей до спільної справи через адекватне використання стимулів. Ця якість передбачає також урахування міжособистісних відносин, симпатій та антипатій у процесі організації групової роботи. Вона проявляється у здатності вирішувати практичні завдання, спираючись на реальні можливості людей, що свідчить про розвинену спостережливість, досвід і реалістичність мислення.

Психологічний такт є показником зрілості у взаємодії з людьми та полягає у здатності дотримуватися міри у спілкуванні. Його відсутність призводить до порушення меж і деструкції професійних відносин. Розвиток психологічного такту передбачає гнучкість мовлення, адаптацію комунікативного стилю до особливостей співрозмовника, уникнення шаблонності у взаємодії. Важливими складовими є індивідуалізація спілкування з урахуванням психологічних характеристик інших, здатність відчувати контекст ситуації, враховувати зовнішні обставини, що впливають на взаємини. До цього

додаються такі якості, як уважність, чуйність, емпатійність, природність у поведінці, а також почуття справедливості та об'єктивності у ставленні до інших, які керівник здатен не лише декларувати, але й послідовно демонструвати у практичній діяльності.

Суспільна енергійність відображає здатність керівника здійснювати вплив на інших через емоційно-виразні та вольові компоненти поведінки. Вона реалізується як у мовленнєвій сфері – через інтонацію, ритм, акценти, паузи, так і у невербальній – через жести, міміку, погляд, пози. Важливою складовою є вміння використовувати різні форми вербального впливу: від м'яких – прохання, поради, переконання – до більш директивних – вимоги, розпорядження чи наказу. Суспільна енергійність проявляється у здатності формувати ставлення людей до подій і діяльності, забезпечувати логічну послідовність власних дій і висловлювань, а також демонструвати зразок виконання завдань через особистий приклад. Вона пов'язана з упевненістю у власних можливостях, оптимістичною установкою, здатністю своєчасно обирати момент впливу, проявляти рішучість, наполегливість і готовність до обґрунтованого ризику. У контексті управління ця якість виступає важливим ресурсом організаційної та комунікативної ефективності.

Вимогливість характеризує орієнтацію керівника на високі стандарти діяльності та здатність стимулювати підлеглих до досягнення поставлених цілей. Вона проявляється у готовності чітко формулювати очікування, підтримувати їх сталість і послідовність, а також адаптувати спосіб їх пред'явлення відповідно до ситуації. Важливими аспектами є самостійність і впевненість у висуванні вимог, їх визначеність і принциповість. Водночас ефективна вимогливість передбачає варіативність форм подачі – від прямого формулювання до використання непрямих, у тому числі іронічних чи жартівливих способів, що знижують напруження у взаємодії. Значущим є врахування індивідуально-психологічних особливостей і поточного стану працівників. Така якість сприяє упорядкованості діяльності та зменшує ризик виникнення дезорганізаційних ситуацій.

Критичність розглядається як здатність до аналітичного осмислення реальності та оцінювання діяльності з позиції об'єктивності. Вона включає уважність до недоліків і здатність їх виокремлювати, опору на власні спостереження та судження, гнучкість і швидкість аналітичних процесів. Ефективна критичність характеризується логічністю, аргументованістю та змістовною глибиною зауважень. Вона передбачає відкритість і сміливість у висловлюваннях без переходу до деструктивної критики, збереження доброзичливого ставлення до людей і орієнтацію на покращення результатів. Систематичність і послідовність у виявленні та обговоренні проблем сприяють розвитку організації, виступаючи чинником її вдосконалення та підвищення ефективності діяльності.

7. Схильність до організаторської (управлінської) діяльності відображає внутрішню готовність особистості брати на себе функції координації та відповідальність за спільний результат. Вона проявляється у спонтанному включенні в організаційні процеси, ініціативному прийнятті ролі лідера, особливо в складних або нестабільних умовах. Для такої людини характерне стійке прагнення до управлінської діяльності, яке не зумовлене зовнішніми вигодами, а має внутрішню мотиваційну основу. Важливими ознаками є природність входження в організаційну роль, висока працездатність, емоційно позитивне ставлення до виконання відповідних функцій, а також відчуття незадоволеності у разі відсутності можливостей для такої діяльності. Окремо варто відзначити здатність розпізнавати потребу в організаційних діях навіть у тих ситуаціях, де вона не є очевидною. Загалом ця схильність спрямована на впорядкування діяльності, узгодження дій учасників і забезпечення цілісності процесів.

Описані якості функціонують як взаємопов'язана система, і порушення їхньої цілісності ускладнює формування управлінських навичок та їх ефективну реалізацію в практиці.

Особливості управлінської діяльності також визначаються низкою інтегральних особистісних чинників. Одним із них є адаптаційна мобільність,

яка характеризує здатність особистості гнучко змінювати свою поведінку залежно від умов взаємодії, займати адекватну позицію в групі та ефективно реагувати на дестабілізуючі впливи. Вона включає прагнення впливати на інших, готовність до змін у професійному середовищі та здатність протидіяти негативним формам поведінки.

Важливим чинником є лідерство, яке проявляється як у неформальних горизонтальних взаємодіях, так і у вертикальних управлінських відносинах. Йдеться про поєднання емоційного впливу на групу та інструментального керівництва під час вирішення конкретних завдань.

Здатність до інтеграції соціальних ролей передбачає гнучке поєднання різних функцій у межах групової взаємодії. Вона виявляється у здатності одночасно виступати як неформальний лідер і як організатор адміністративного рівня, адаптуючи власну поведінку до очікувань інших учасників взаємодії.

Контактність як інтегральна характеристика реалізується у здатності встановлювати та підтримувати продуктивні соціальні зв'язки. Її передумовами є відкритість, орієнтація на взаємодію, вміння будувати ділові відносини, враховувати позиції інших, а також здатність до конструктивного вирішення конфліктів через слухання та переконання.

Окреме значення має стресостійкість, зумовлена високим рівнем емоційної напруженості управлінської діяльності. Вона полягає у здатності зберігати ефективність у складних умовах, приймати зважені рішення за відсутності стандартних алгоритмів і витримувати значні інтелектуальні та емоційні навантаження. Розвинені механізми саморегуляції дозволяють уникати дезорганізації діяльності та забезпечують стабільність професійного функціонування.

Класифікація загальних і спеціальних характеристик керівника має умовний характер, оскільки більшість якостей є багатофункціональними та взаємопов'язаними. У реальній діяльності вони не проявляються ізольовано, а поєднуються у різних конфігураціях, де одна з них може виконувати провідну

роль. Для ефективної самореалізації в управлінській сфері особистість має володіти базовим набором професійно значущих характеристик і постійно їх розвивати, підтримуючи оптимальний рівень професійного функціонування та психологічного благополуччя.

Оцінювання потенціалу та придатності до управлінської діяльності здійснюється із застосуванням комплексу методів. Серед них – аналіз попереднього професійного досвіду кандидата, що дозволяє виявити його здатність досягати результатів, долати труднощі, ефективно взаємодіяти з колегами та адаптуватися до нових умов. Важливим є також вивчення документів кандидата, зокрема анкетних даних, а також проведення співбесід на різних рівнях організаційної структури, що дає змогу сформувавши цілісне уявлення про його професійні та особистісні ресурси.

У процесі добору та розстановки керівних кадрів ключове значення мають певні особистісні характеристики. До них належать розвинені навички соціальної взаємодії, що забезпечують ефективну комунікацію та побудову міжособистісних зв'язків. Важливою є орієнтація на досягнення, яка проявляється у наполегливості, працездатності, готовності брати на себе відповідальність і діяти в умовах невизначеності. Соціальна зрілість відображає наявність сформованих життєвих цілей і здатність до саморегуляції поведінки.

Значущою є також наявність практичного інтелекту, що виявляється у вмінні своєчасно ідентифікувати проблеми та знаходити ефективні способи їх розв'язання. Не менш важливою є здатність працювати в умовах підвищеного навантаження, що передбачає стресостійкість, уміння планувати діяльність і визначати пріоритети в ситуації обмеженого часу. Соціальна адаптованість проявляється у здатності інтегруватися в організаційне середовище, враховувати його норми, цінності та традиції. Окреме місце посідає лідерський потенціал, який полягає у здатності впливати на інших, формувати довіру та спонукати до спільної діяльності.

Поряд із цими характеристиками доцільно враховувати здатність інтегрувати раціональні, емоційні та інтуїтивні компоненти у процесі прийняття рішень, рівень психологічної стійкості, уміння ефективно комунікувати та делегувати повноваження. Важливими є також усвідомлення власних інтересів і потреб інших, здатність до конструктивної взаємодії з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників, їхнього психоемоційного стану, а також уміння чітко формулювати власну позицію і адекватно сприймати позиції інших.

Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника передбачає врахування низки показників, що відображають якість його взаємодії з людьми. До них належать ставлення до кожного співробітника як до цінної особистості, повага до його гідності, віра у його потенціал і підтримка індивідуальності. Важливими є доброзичливість, готовність допомогти, об'єктивність в оцінюванні діяльності, відкритість у спілкуванні, здатність до саморефлексії та самокритики.

Крім того, ефективний керівник володіє різноманітними психологічними інструментами взаємодії, демонструє оптимістичний стиль спілкування, своєчасно долає труднощі та комунікативні бар'єри. Особливе значення має здатність до активного слухання та емпатії, що дозволяє розуміти емоційний стан співрозмовників, їхні очікування, установки та переживання, забезпечуючи тим самим якісну та результативну управлінську взаємодію.

Необхідність ефективного функціонування в умовах організаційної складності, невизначеності та постійних змін у технологіях, продукції й формах взаємодії висуває підвищені вимоги до управлінця. Це передбачає здатність інтегрувати різні напрями діяльності, гнучко враховувати особливості співробітників, поєднувати лідерські функції з умінням працювати в команді, а також чітко розуміти ключові чинники результативності організацій і стратегій управління.

Незалежно від рівня досвіду чи професійної підготовки, керівник не може зупинитися у власному розвитку, оскільки це призводить до втрати

адекватності в професійному середовищі та зниження конкурентоспроможності організації. Важливим компонентом управлінської ефективності є комунікативна компетентність, яка включає здатність прогнозувати комунікативні ситуації, планувати процес взаємодії, адаптуватися до психологічної атмосфери спілкування та здійснювати регуляцію комунікативних процесів.

Інакше кажучи, комунікативна компетентність керівника базується на знанні закономірностей міжособистісної взаємодії, високому рівні адаптивності, гнучкості у виборі поведінкових стратегій, а також на сформованих комунікативних вміннях і навичках. Вона виступає інтегральною характеристикою, що поєднує загальнокультурні та професійно-специфічні компоненти управлінської діяльності.

У взаємодії з підлеглими важливим є вміння точно добирати мовленнєві засоби, інтонацію, стиль комунікації та адекватно будувати контакт із партнером. Ефективність такого спілкування значною мірою залежить від здатності керівника здійснювати соціально-психологічний аналіз ситуації, враховуючи установки учасників взаємодії, їхню включеність у систему відносин та емоційне ставлення до процесу спілкування.

У структурі комунікативної компетентності доцільно виокремлювати такі компоненти: діагностичний, прогностичний, організаційний і виконавський. Особливе значення має виконавський компонент, у якому найповніше реалізується комунікативний потенціал особистості, тобто її здатність до ефективної взаємодії.

Комунікативно-виконавча майстерність керівника передбачає володіння комплексом навичок, зокрема емоційно-психологічної саморегуляції, перцептивних і експресивних умінь. Саморегуляція забезпечує здатність налаштовувати власний емоційний стан відповідно до вимог ситуації, планувати емоційний супровід комунікації та оперативно змінювати його залежно від динаміки взаємодії. Це передбачає як попередню підготовку до спілкування, так і здатність до швидкої перебудови в процесі комунікації.

Перцептивні уміння проявляються у здатності керувати процесом сприйняття, адекватно оцінювати психологічний стан партнерів і відповідно коригувати власну поведінку. Вони тісно пов'язані з комунікативними здібностями і водночас виступають як окремі психологічні процеси та як інтегровані особистісні якості.

Експресивні навички забезпечують ефективність передачі інформації через мовлення та невербальні засоби. Вони включають культуру мовлення, інтонаційну виразність, пластичність рухів, адекватне використання міміки та жестів, а також правильну організацію простору взаємодії.

Формування комунікативної культури керівника передбачає розвиток таких складових, як мовленнєва культура, культура невербальної поведінки, емоційна культура та здатність до самоналаштування у процесі спілкування. Це дозволяє ефективно передавати інформацію, забезпечувати її розуміння та формувати довіру до управлінських рішень.

Комунікативна поведінка керівника ґрунтується на низці психологічних механізмів, серед яких ключовими є емоційне зараження, навіювання, переконання та наслідування. Емоційне зараження передбачає передачу емоційного стану між людьми, часто на неусвідомленому рівні. Навіювання пов'язане зі зниженням критичності сприйняття інформації та її прийняттям без глибокого аналізу. Переконання, навпаки, базується на логічному обґрунтуванні та передбачає свідоме прийняття позиції. Наслідування проявляється у відтворенні поведінкових моделей інших людей і виступає важливим механізмом соціального впливу.

Ефективність управлінського спілкування значною мірою залежить від здатності керівника будувати комунікативний процес як послідовність взаємопов'язаних етапів. До них належать ініціація взаємодії, встановлення контакту, передача інформації, завершення комунікації та можливе її переривання. Узгоджене проходження цих етапів забезпечує цілісність комунікативного процесу та підвищує його результативність.

1.3. Психологічні детермінанти емоційних контактів керівника з підлеглими

У процесі управлінської комунікації між керівником і підлеглими неминуче виникають помилки, особливо в контексті здійснення контролю діяльності. Контроль виступає невід'ємною складовою ділового спілкування та охоплює перевірку підготовки, формулювання, передавання й отримання інформації. За відсутності належного контролю комунікативний процес втрачає керованість і стає хаотичним. Водночас хибне розуміння контролю також породжує труднощі, знижує рівень довіри та ускладнює взаємодію.

Серед типових помилок виділяють епізодичний контроль, який здійснюється лише в окремих випадках замість систематичного підходу, а також надмірний, тотальний контроль, що формує атмосферу недовіри і свідчить про недостатню управлінську зрілість. Негативні наслідки має і прихований контроль, який руйнує відкритість у взаємодії та провокує підозрілість. Недоцільним є вибірковий контроль, що охоплює лише окремі аспекти діяльності, а також формальний контроль, який не має реального змісту і сприймається як формальність. Окремо варто відзначити контроль, заснований на недовірі, який підриває партнерські відносини і негативно впливає на комунікативний клімат.

На ефективність професійної комунікації впливає широкий спектр факторів. До них належать характеристики комунікатора – його статус, досвід, знання, поведінковий стиль, емоційний стан та рівень довіри до співрозмовника. Важливу роль відіграють також особливості реципієнта, які можуть як сприяти, так і ускладнювати взаємодію. Значущими є процесуальні параметри спілкування – його форма, організація, характер взаємин і мета. Окремо виділяють ситуаційні, зовнішні, групові та історичні чинники, які формують контекст взаємодії і визначають її результативність.

Суттєвий вплив на комунікацію мають бар'єри, що виникають у процесі взаємодії. Одним із ключових є бар'єр негативних емоцій, який пов'язаний із переживаннями незадоволення, конфліктами або стресовими станами. Такі

емоції можуть викривлювати сприйняття ситуації, знижувати здатність до раціонального мислення та провокувати агресивну або унікальну поведінку. До цієї групи належать також страх, сором, провина та загальний негативний емоційний фон, який ускладнює досягнення взаєморозуміння.

Іншою групою є бар'єри сприйняття, серед яких важливе місце займають мовленнєві труднощі. Емоційний стан людини безпосередньо впливає на якість мовлення: напруження може викликати скутість, тоді як надмірне збудження – поспішність і неструктурованість висловлювань. Недостатній контроль над емоціями часто призводить до непорозумінь і конфліктів.

Бар'єри настанови формуються під впливом життєвого досвіду і визначають індивідуальні способи сприйняття та інтерпретації інформації. Ригідні установки ускладнюють адаптацію до нових умов і знижують ефективність комунікації, тоді як гнучкі сприяють відкритості та здатності до змін.

Окремо виділяється бар'єр першого враження, який може суттєво впливати на подальшу взаємодію. Хоча первинне сприйняття часто формується швидко і на основі зовнішніх ознак, воно не завжди є об'єктивним. Перенесення початкового враження на зміст обговорюваних питань може спотворювати оцінки і ускладнювати конструктивний діалог.

Бар'єри взаєморозуміння становлять одну з основних проблем комунікації. Вони пов'язані з різницею у сприйнятті, інтерпретації інформації та рівні включеності у процес взаємодії. Подолання цих бар'єрів потребує усвідомлення їх природи, розвитку рефлексивності та використання адекватних комунікативних стратегій, що сприяють досягненню узгодженості позицій і ефективної співпраці.

Принцип 1. Володіння професійною мовою передбачає здатність учасників комунікації використовувати спеціалізовану термінологію відповідно до контексту взаємодії. Це забезпечує точність передавання змісту, коректність інтерпретації інформації та ефективність обговорення професійних питань.

Принцип 2. Рівень взаєморозуміння безпосередньо пов'язаний із когнітивними можливостями учасників спілкування. У ситуаціях, коли інтелектуальний рівень співрозмовників відрізняється, досягнення ефективної взаємодії потребує компенсації через здатність більш підготовленого партнера доступно, структуровано та аргументовано пояснювати складні положення. За значної диспропорції когнітивних ресурсів комунікація ускладнюється і може втрачати результативність.

Принцип 3. Якість взаєморозуміння визначається повнотою переданої інформації. Фрагментарність повідомлення обмежує можливості адекватного сприйняття змісту. Водночас важливою є не лише кількість інформації, а й її структурованість, аргументованість та відкритість у представленні власної позиції.

Принцип 4. Досягнення взаєморозуміння ґрунтується на логічності та послідовності викладення. Чітка структура повідомлення, відсутність суперечностей і обґрунтованість висновків сприяють адекватному сприйняттю та інтерпретації інформації співрозмовником.

Принцип 5. Концентрація уваги є необхідною умовою ефективної комунікації. Розуміння передбачає не лише формальне слухання, а й активне включення в процес сприйняття, що виявляється у здатності аналізувати, уточнювати та інтерпретувати почуте. Навички активного слухання виступають базовим елементом конструктивної взаємодії.

Отже, у процесі ділового спілкування виникають різноманітні бар'єри та помилки, які можуть знижувати його ефективність. Водночас сформованість комунікативної компетентності, обізнаність із можливими труднощами та володіння відповідними стратегіями взаємодії дозволяють керівникові попереджати їх виникнення, мінімізувати ризики непорозумінь і забезпечувати продуктивну співпрацю.

Висновок до Розділу 1.

Узагальнення теоретичних підходів до аналізу управлінської діяльності дає підстави розглядати особистість керівника як складну, багаторівневу систему взаємопов'язаних професійних, соціально-психологічних і морально-ціннісних характеристик. Ефективність управління визначається не окремими якостями, а їх інтеграцією, гнучким поєднанням і здатністю проявлятися відповідно до вимог конкретної ситуації. Управлінська діяльність передбачає одночасне функціонування когнітивних, емоційних, вольових і комунікативних механізмів, що забезпечують прийняття рішень, організацію взаємодії та досягнення результатів.

Ключовим компонентом професійної компетентності керівника виступає комунікативна компетентність, яка охоплює знання закономірностей міжособистісної взаємодії, володіння вербальними та невербальними засобами впливу, здатність до прогнозування, регуляції та корекції комунікативних процесів. Саме через комунікацію реалізується управлінський вплив, формується організаційний клімат, забезпечується узгодженість дій та досягнення спільних цілей. Високий рівень комунікативної культури передбачає розвиток таких умінь, як активне слухання, емпатійне розуміння, чіткість і логічність висловлювання, а також здатність адаптувати стиль спілкування до індивідуальних особливостей партнерів.

Водночас управлінська діяльність супроводжується значною кількістю комунікативних бар'єрів і типових помилок, пов'язаних як із емоційними станами учасників взаємодії, так і з когнітивними обмеженнями, установками, впливом першого враження та контекстуальними факторами. Недостатній або неправильно організований контроль у комунікації, формалізм, надмірна підозрілість чи відсутність системності можуть суттєво знижувати ефективність взаємодії та провокувати конфлікти. Врахування багатфакторної природи комунікації, включно з індивідуальними, ситуаційними, груповими та історичними змінними, дозволяє підвищити якість управлінських рішень і взаєморозуміння в колективі.

Суттєве значення має розвиток інтегральних особистісних характеристик керівника, серед яких адаптаційна мобільність, здатність до лідерства, інтеграція соціальних ролей, контактність і стресостійкість. Ці якості забезпечують гнучкість поведінки, ефективне функціонування в умовах невизначеності та здатність підтримувати продуктивні відносини в організації. Важливою передумовою є також наявність внутрішньої мотивації до управлінської діяльності, що проявляється у схильності до організації, готовності брати відповідальність та прагненні досягати результатів.

Оцінювання професійного потенціалу керівника здійснюється через комплексний аналіз його діяльності, особистісних характеристик і поведінкових проявів. При цьому враховуються не лише когнітивні здібності та професійні навички, а й рівень соціальної зрілості, здатність до саморегуляції, орієнтація на досягнення, уміння працювати в команді та адаптуватися до організаційного середовища. Важливими є також морально-етичні засади діяльності, що визначають довіру до керівника та якість його взаємодії з підлеглими.

Отже, ефективний керівник – це особистість, яка здатна інтегрувати різні аспекти професійної діяльності, забезпечувати баланс між досягненням результату і підтриманням конструктивних міжособистісних відносин, адаптуватися до змін і постійно розвивати власні компетентності. Саме така інтегративна модель управлінця відповідає сучасним вимогам організаційного розвитку та забезпечує стійкість і ефективність функціонування організацій.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ У ВСТАНОВЛЕННІ ЕМОЦІЙНИХ КОНТАКТІВ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

2.1. Обґрунтування експериментального інструментарію

В емпіричному дослідженні було використано комплекс методів психологічного аналізу, зокрема експериментальний підхід, психодіагностичне тестування, а також кількісні й якісні способи обробки отриманих даних.

Експериментальна частина дослідження була спрямована на виявлення емоційних бар'єрів, які ускладнюють встановлення ефективної взаємодії між керівником і підлеглими.

Реалізація дослідження здійснювалася у три послідовні етапи. На першому етапі проводився відбір і підготовка валідних психодіагностичних інструментів, що дозволяють зафіксувати актуальні характеристики та властивості досліджуваного феномену. Другий етап передбачав безпосереднє проведення експерименту, в межах якого організовувалася взаємодія з групою учасників з метою отримання емпіричних показників досліджуваних процесів. На третьому етапі здійснювалася обробка та інтерпретація отриманих результатів із використанням кількісних і якісних методів аналізу. Отримані дані слугували основою для порівняння та оцінки досягнутого ефекту, а також для подальшого аналізу з метою підтвердження або спростування висунутої гіпотези.

Емпіричне дослідження було проведене наприкінці 2025 –початку 2026 року серед працівників бізнес-структур Львова та області. У межах дослідження застосовувалися психодіагностичні методики у форматі тестування, що забезпечило отримання необхідних емпіричних даних.

З метою розв'язання поставлених завдань ми обрали такі методи:

1. методика діагностики емоційного інтелекту Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT);

2. методика діагностики комунікативного контролю М. Шнайдера;
3. методика для визначення емпатійної складової у спілкуванні Interpersonal Reactivity Index (IRI, Davis);
4. методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні DSQ (Defense Style Questionnaire, Bond, Andrews);
5. методика діагностики Leadership Styles Questionnaire на основі підходу Д. Голмана (емоційні стилі керівництва).

Кожна з методик має свою специфіку, вимірює різні аспекти проблеми, надаючи можливість всебічного аналізу досліджуваного явища.

Методика діагностики емоційного інтелекту Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) базується на концепції емоційного інтелекту, запропонованій John D. Mayer та Peter Salovey, і адаптована для самооцінки емоційних здібностей. Опитувальник складається з 33 тверджень, що оцінюються за шкалою Лайкерта. Він дозволяє визначити загальний рівень емоційного інтелекту та його окремі компоненти: усвідомлення власних емоцій, управління емоціями, використання емоцій у мисленні та діяльності, а також розуміння емоцій інших людей. Методика демонструє достатній рівень внутрішньої узгодженості (α Кронбаха зазвичай перевищує 0,80) та широко застосовується в організаційній психології. Вона є релевантною для дослідження управлінської комунікації, оскільки дозволяє оцінити емоційні ресурси керівника як основу ефективної взаємодії.

Методика діагностики комунікативного контролю М. Шнайдера ґрунтується на концепції самоконтролю у спілкуванні, розробленій Mark Snyder. Вона спрямована на виявлення здатності особистості регулювати власну поведінку відповідно до соціального контексту. Опитувальник складається з серії тверджень, які дозволяють визначити рівень комунікативного контролю – високий, середній або низький. Високий рівень свідчить про гнучкість, адаптивність і здатність до соціального «налаштування», тоді як низький – про більшу спонтанність і стабільність поведінкових проявів. У контексті управлінської діяльності цей показник є

важливим для оцінки здатності керівника підтримувати ефективну взаємодію в різних ситуаціях.

Методика Interpersonal Reactivity Index (IRI), розроблена Mark H. Davis, призначена для оцінки емпатії як багатовимірного феномену. Вона включає 28 тверджень, які об'єднані у чотири шкали: когнітивна емпатія (Perspective Taking), емоційна залученість (Empathic Concern), фантазійна ідентифікація (Fantasy) та особистісний дистрес (Personal Distress). Така структура дозволяє диференційовано оцінити як здатність розуміти емоційні стани інших, так і власні емоційні реакції на них. Методика має високі показники надійності та валідності й широко використовується у дослідженнях міжособистісної взаємодії. У контексті дослідження вона дозволяє виявити емпатійну складову комунікативної компетентності керівника.

Методика Defense Style Questionnaire (DSQ), розроблена George E. Vaillant та модифікована John C. Bond і Gregory Andrews, спрямована на діагностику домінуючих механізмів психологічного захисту. Опитувальник дозволяє класифікувати захисні стратегії за трьома рівнями: зрілі, невротичні та незрілі. Це дає можливість оцінити, яким чином особистість реагує на стресові та міжособистісні ситуації, які механізми використовує для зниження психологічної напруги. У контексті управлінської комунікації результати DSQ є важливими для розуміння поведінкових патернів керівника в умовах конфлікту або емоційного навантаження.

Методика Leadership Styles Questionnaire, розроблена на основі підходу Daniel Goleman, спрямована на визначення домінуючих стилів керівництва з урахуванням емоційного інтелекту. Вона охоплює шість основних стилів: директивний, авторитетний (візійний), партнерський (афіліативний), демократичний, коучинговий та задавальний темп (pacesetting). Кожен із цих стилів пов'язаний із певними емоційними та комунікативними характеристиками керівника та по-різному впливає на організаційний клімат. Методика дозволяє оцінити гнучкість управлінської поведінки та здатність керівника адаптувати стиль взаємодії до вимог ситуації.

Таким чином, використаний діагностичний інструментарій забезпечує комплексне дослідження емоційно-комунікативних аспектів управлінської діяльності, дозволяючи виявити взаємозв'язки між емоційним інтелектом, емпатією, стилями керівництва, особливостями саморегуляції та психологічними захистами. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу отриманих емпіричних даних.

2.2. Аналіз даних емпіричного дослідження

Опис групи досліджуваних та процедури проведення дослідження.

З метою перевірки робочої гіпотези щодо наявності у керівників емоційних бар'єрів у процесі встановлення контактів із підлеглими було сформовано вибірку, до якої увійшли 53 респонденти віком від 23 до 70 років різної статі, що обіймають керівні посади у бізнес-структурах Львова та області. Середній вік учасників становив $M = 42,4$ при стандартному відхиленні $S.D = 12,1$. У структурі вибірки переважали жінки (65,2%), а також працівники молодшої вікової категорії від 23 до 40 років (46,5%). Розгорнуті соціально-демографічні характеристики представлені у Таблиці 1.

Емпіричне дослідження проводилося протягом кінця 2025 – початку 2026 року та передбачало поєднання індивідуального і групового форматів роботи. Індивідуальна взаємодія з кожним учасником тривала в середньому 1 годину 30 хвилин, тоді як групові сесії були організовані у форматі тривалістю близько 2 годин. Керівники здебільшого залучалися до дослідження в індивідуальному режимі, що забезпечувало більшу точність і глибину отриманих даних.

Демографічні характеристики досліджуваної групи

		Частота	Відсоток
Стать	Чоловік	18	34.9%
	Жінка	35	65.1%
Вік	23-40	24	46,5%
	41-50	14	25,6%
	51-70	15	27,9%

З метою поглибленого аналізу проблеми формування емоційних бар'єрів у керівників під час взаємодії з підлеглими було здійснено дослідження особливостей управлінських стилів, міжособистісної взаємодії, рівнів психологічного захисту, емоційних труднощів у спілкуванні та показників комунікативного контролю. Такий підхід дозволив визначити, які характеристики у досліджуваних розвинуті на достатньому рівні, а які потребують подальшого розвитку або корекції.

Отримані результати свідчать, що в досліджуваному колективі показники емоційних бар'єрів ($M = 10,6$; $S.D = 4,1$) та комунікативного контролю ($M = 5,06$; $S.D = 2,04$) перевищують середні значення, що може вказувати на наявність певних труднощів у процесі комунікації між керівниками та підлеглими.

Аналіз управлінських стилів показав, що найбільш вираженим у вибірці є демократичний стиль ($M = 11,5$; $S.D = 2,77$), який отримав найвищі оцінки серед респондентів. Натомість ліберальний ($M = 2,68$; $S.D = 1,69$) та авторитарний ($M = 3,55$; $S.D = 2,77$) стилі представлені значно слабше.

Щодо стилів міжособистісної взаємодії, домінуючим виявився колегіальний стиль ($M = 20,1$; $S.D = 2,72$), тоді як найнижчі показники зафіксовано для директивного стилю ($M = 14,7$; $S.D = 3,79$). Діловий стиль ($M = 18,2$; $S.D = 2,83$) та стратегія невтручання ($M = 19,2$; $S.D = 2,92$) займають проміжні позиції.

У структурі психологічних захистів переважає стратегія уникнення ($M = 10,7$; $S.D = 3,4$), тоді як показники миролюбності ($M = 6,9$; $S.D = 3,6$) та агресії ($M = 5,8$; $S.D = 3,4$) є суттєво нижчими. Водночас у поведінці під час конфліктних ситуацій найменш вираженими є стратегії уникнення ($M = 4,16$; $S.D = 3,12$) та пристосування ($M = 4,7$; $S.D = 3,08$), що свідчить про їх обмежене використання у практиці міжособистісної взаємодії.

Таблиця 2.

Результати оцінки позиції керівника щодо своїх підлеглих

	Мінімум	Максимум	M	S.D.
Емоційні «перешкоди»	3.00	21.00	10.6279	4.16346
Комунікаційний контроль	2.00	9.00	5.0698	2.04002
Директивний стиль міжособистісної взаємодії	7.000	23.000	14.79070	3.795725
Колегіальний стиль міжособистісної взаємодії	12.00	25.00	20.0698	2.72899
Невтручання стиль міжособистісної взаємодії	10.00	24.00	19.2791	2.90587
Діловий стиль міжособистісної взаємодії	11.00	24.00	18.2791	2.83117
Миролюбство стратегія психологічного захисту	.00	17.00	6.9767	3.63507
Уникнення стратегія психологічного захисту	5.00	18.00	10.9767	3.48800
Агресія стратегія психологічного захисту	.00	18.00	5.8605	3.45434
Демократичний стиль керівництва	3.00	17.00	11.5814	2.77945
Авторитарний стиль керівництва	.00	13.00	3.5581	2.79713

Ліберальний стиль керівництва	.00	7.00	2.8837	1.69325
-------------------------------	-----	------	--------	---------

Аналіз взаємозв'язків між стилями управління, особливостями міжособистісної взаємодії, стратегіями психологічного захисту, рівнем комунікативного контролю, емоційними бар'єрами та демографічними характеристиками дозволив виявити системні закономірності функціонування комунікативної поведінки в колективі.

Отримані результати свідчать про наявність статистично значущих зв'язків між досліджуваними змінними. Зокрема, встановлено, що гендерні відмінності впливають на вибір стилю керівництва. У чоловіків частіше проявляється схильність до авторитарного стилю ($r = -0,364$; $p = 0,02$), що відображає обернений кореляційний зв'язок між статтю та рівнем вираженості цього стилю. Водночас у жінок більш вираженим є демократичний стиль управління ($r = 0,315$; $p = 0,04$), що свідчить про прямий зв'язок між жіночою статтю та орієнтацією на партнерські форми взаємодії.

Виявлено також обернену залежність між рівнем емоційних бар'єрів у спілкуванні та авторитарним стилем керівництва ($r = -0,323$; $p = 0,001$). Це означає, що респонденти з більш вираженими емоційними труднощами у взаємодії менш схильні до використання жорстких управлінських стратегій.

Рівень комунікативного контролю демонструє значущі кореляційні зв'язки з окремими стилями поведінки та захисними стратегіями. Зокрема, зафіксовано обернені зв'язки між комунікативним контролем і використанням уникнення як механізму психологічного захисту ($r = -0,311$; $p = 0,04$), а також ліберального стилю управління ($r = -0,301$; $p = 0,05$). Це свідчить про те, що зі зростанням здатності до саморегуляції у спілкуванні знижується тенденція до уникання та пасивних управлінських стратегій.

Натомість між комунікативним контролем і авторитарним стилем керівництва виявлено прямий кореляційний зв'язок ($r = 0,435$; $p = 0,004$), що

може вказувати на використання більш структурованих і контрольованих форм взаємодії особами з високим рівнем самоконтролю.

Таким чином, результати кореляційного аналізу підтверджують взаємозумовленість комунікативних, емоційних і поведінкових характеристик керівників та підлеглих, а також їх зв'язок із соціально-демографічними чинниками, що є важливим для розуміння механізмів формування ефективної управлінської взаємодії.

Таблиця 3.

**Кореляційні зв'язки демографічних показників
та умов емоційних «перешкод» у встановленні контактів**

		Стать	Вік	Емоційні «перешкоди»	Комунікаційний контроль
Директивний стиль міжособистісної взаємодії	r	-.262	.070	-.111	.251
	p	.090	.655	.481	.104
Колегіальний стиль міжособистісної взаємодії	r	.236	.102	.245	-.048
	p	.128	.515	.113	.760
Невтручання стиль міжособистісної взаємодії	r	-.014	-.046	.054	.053
	p	.930	.770	.731	.736
Діловий стиль міжособистісної взаємодії	r	.073	.022	-.080	.182
	p	.642	.890	.611	.243
Миролюбство стратегія психологічного захисту	r	.009	.036	-.043	.093
	p	.955	.819	.784	.552
Уникнення стратегія психологічного захисту	r	.165	.096	.214	-.311*
	p	.291	.539	.168	.042
Агресія стратегія психологічного захисту	r	-.216	-.110	-.269	.245
	p	.165	.482	.082	.114
Демократичний стиль керівництва	r	.315*	.066	.132	-.234
	p	.040	.672	.398	.131
Авторитарний стиль керівництва	r	-.364*	-.121	-.323*	.435**
	p	.016	.440	.035	.004
Ліберальний стиль керівництва	r	.066	-.008	.213	-.301*
	p	.675	.961	.170	.050
* Кореляція є значимою на рівні 0.05 (2-сторон.).					
** Кореляція є значимою на рівні 0.01 (2-сторон.).					

Згідно результатів методик можна дійти висновку, чи на рівень емоційних «перешкод» впливає комунікаційний контроль особистості. Існує негативний зв'язок між комунікаційним контролем і емоційними «перешкодами» ($r = -0,311$, $p = 0,04$), іншими словами, коли зменшується комунікаційний контроль рівень емоційних «перешкод» збільшується.

Таблиця 4.

Кореляційні зв'язки між емоційними «перешкодами» та комунікаційним контролем

		Емоційні «перешкоди»	Комунікаційний контроль
Емоційні «перешкоди»	г	1	-.330*
	р		.030
Комунікаційн ий контроль	г	-.330*	1
	р	.030	

*. Кореляція є значимою на рівні 0.05 (2-сторон.).

** . Кореляція є значимою на рівні 0.01 (2-сторон.).

Аналіз отриманих результатів дозволив перевірити припущення щодо взаємозв'язку між стилями міжособистісної взаємодії, способами психологічного захисту та управлінськими стилями. Емпіричні дані підтвердили висунуту гіпотезу.

Зокрема, виявлено статистично значущі прямі кореляційні зв'язки між директивним стилем міжособистісної взаємодії та агресією як стратегією психологічного захисту ($r = 0,383$; $p = 0,01$), а також із авторитарним стилем керівництва ($r = 0,368$; $p = 0,02$). Водночас зафіксовано обернений зв'язок із ліберальним стилем управління ($r = -0,356$; $p = 0,02$). Отримані результати свідчать про те, що орієнтація на директивну взаємодію супроводжується більшою схильністю до жорстких форм керівництва та використання агресивних захисних реакцій, при цьому знижується ймовірність застосування гнучких і невторчальних підходів.

Щодо ділового стилю міжособистісної взаємодії, встановлено його позитивний зв'язок із такими захисними стратегіями, як уникнення ($r = 0,506$; $p = 0,001$) та агресія ($r = 0,413$; $p = 0,01$). Це дає підстави припустити, що навіть у межах формально орієнтованої, раціональної взаємодії досліджувані можуть вдаватися до захисних механізмів, зокрема уникання або агресивного реагування, з метою зниження внутрішньої напруги.

Таким чином, результати аналізу підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між стилем взаємодії, характером управління та особливостями

психологічного захисту, що є важливим для розуміння поведінкових стратегій у професійному середовищі.

Таблиця 5.

Кореляційні зв'язки між стилями міжособистісної взаємодії та стратегіями психологічного захисту, стилями керівництва

		Директивний стиль міжособистісної взаємодії	Колегіальний стиль міжособистісної взаємодії	Невтручання стиль міжособистісної взаємодії	Діловий стиль міжособистісної взаємодії
Миродобство стратегія психологічного захисту	r	-.144	.147	.028	.240
	p	.358	.348	.860	.120
Уникнення стратегія психологічного захисту	r	-.261	.020	.102	.506**
	p	.091	.898	.517	.001
Агресія стратегія психологічного захисту	r	.383*	-.214	-.164	.413**
	p	.011	.169	.292	.006
Демократичний стиль керівництва	r	-.173	.205	-.006	.075
	p	.267	.188	.970	.634
Авторитарний стиль керівництва	r	.368*	-.230	.109	.133
	p	.015	.138	.485	.394
Ліберальний стиль керівництва	r	-.356*	.038	-.143	.151
	p	.019	.810	.359	.333
* Кореляція є значимою на рівні 0.05 (2-сторон.)					r
** Кореляція є значимою на рівні 0.01 (2-сторон.)					r

Характеристика зв'язків поміж стилями керівництва та стратегіями психологічного захисту і стилями міжособистісної взаємодії.

Ймовірно, що існуватимуть залежності між стилями керівництва та стратегіями психологічного захисту та стилями міжособистісної комунікації. Гіпотеза підтвердилася наступним чином.

У ході кореляційного аналізу встановлено обернені зв'язки між ліберальним стилем керівництва та директивним ($r = -0,356$; $p = 0,02$), а також діловим ($r = -0,425$; $p = 0,004$) стилями міжособистісної взаємодії. Це свідчить про те, що респонденти, які орієнтуються на ліберальний підхід в управлінні,

як правило, не схильні використовувати жорстко структуровані або регламентовані моделі взаємодії.

Водночас виявлено позитивний кореляційний зв'язок між авторитарним стилем керівництва та директивним стилем міжособистісної взаємодії ($r = 0,368$; $p = 0,02$). Отримані результати дозволяють зробити висновок, що орієнтація на директивні форми комунікації супроводжується більшою ймовірністю застосування авторитарних управлінських стратегій.

Таким чином, характер міжособистісної взаємодії тісно пов'язаний із вибором стилю керівництва, що підтверджує системний характер управлінської поведінки.

Таблиця 6.

Кореляційні зв'язки між стилями керівництва та міжособистісною взаємодією

		Ліберальний стиль керівництва	Демократичний стиль керівництва	Авторитарний стиль керівництва
Директивний стиль міжособистісної взаємодії	r	-0.356*	-0.173	0.368*
	p	0.019	.267	0.015
Колегіальний стиль міжособистісної взаємодії	r	.038	.205	-.230
	p	.810	.188	.138
Невтручання стиль міжособистісної взаємодії	r	-.143	-.006	.109
	p	.359	.970	.485
Діловий стиль міжособистісної взаємодії	r	-0.425**	.133	.151
	p	0.004	.394	.333

*. Кореляція є значимою на рівні 0.05 (2-сторон.).

** . Кореляція є значимою на рівні 0.01 (2-сторон.).

Результати аналізу свідчать, що демократичний стиль керівництва має обернений зв'язок із агресією як формою психологічного захисту ($r = -0,351$; $p = 0,02$). Це вказує на те, що керівники, орієнтовані на демократичні принципи взаємодії, як правило, не вдаються до агресивних способів відстоювання власної позиції.

Водночас авторитарний стиль управління демонструє іншу конфігурацію зв'язків. Зокрема, зафіксовано негативну кореляцію з уникненням як захисною

стратегією ($r = -0,309$; $p = 0,04$), що свідчить про низьку схильність до уникання проблемних ситуацій. Одночасно виявлено позитивний зв'язок із агресією як способом психологічного захисту ($r = 0,334$; $p = 0,03$), що вказує на тенденцію до використання жорстких, конфронтаційних форм реагування.

Отже, результати підтверджують, що стиль керівництва пов'язаний із характером психологічних захисних механізмів, які проявляються у процесі взаємодії, і визначає специфіку реагування на складні комунікативні ситуації.

Таблиця 7.

Кореляційні зв'язки між стилями керівництва та стратегіями психологічного захисту

		Демократичний стиль керівництва	Авторитарний стиль керівництва	Ліберальний стиль Керівництва
Миролубство стратегія психологічного захисту	r	.244	-.085	-.159
	p	.115	.586	.308
Уникнення стратегія психологічного захисту	r	.144	-.309*	.209
	p	.357	.044	.178
Агресія стратегія психологічного захисту	r	-.351*	.334*	-.015
	p	.021	.029	.924
* . Кореляція є значимою на рівні 0.05 (2-сторон.).				
** . Кореляція є значимою на рівні 0.01 (2-сторон.).				

Спираючись на результати попереднього кореляційного аналізу, було висунуто припущення про наявність статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками за рівнем комунікативного контролю, вираженістю емоційних бар'єрів, особливостями стилів керівництва і міжособистісної взаємодії, а також за домінуючими стратегіями психологічного захисту. Для перевірки цієї гіпотези проведено порівняльний аналіз із використанням t-критерію Стюдента.

Таблиця 8.

Порівняльний аналіз відмінностей між чоловіками та жінками

	М	S.D.	T	p	M
Емоційні «перешкоди»	чоловік	9.5333	4.15532		
	жінка	11.2143	4.12182		
Комунікаційний контроль	чоловік	5.1333	2.32584		
	жінка	5.0357	1.91451		
Директивний стиль міжособистісної взаємодії	чоловік	16.13333	4.340287		
	жінка	14.07143	3.332540		
Колегіальний стиль міжособистісної взаємодії	чоловік	19.2000	3.64887		
	жінка	20.5357	2.00891		
Невтручання стиль міжособистісної взаємодії	чоловік	19.3333	3.01583		
	жінка	19.2500	2.90115		
Діловий стиль міжособистісної взаємодії	чоловік	18.0000	3.07060		
	жінка	18.4286	2.74103		
Миролюбство стратегія психологічного захисту	чоловік	6.9333	3.86313		
	жінка	7.0000	3.57978		
Уникнення стратегія психологічного захисту	чоловік	10.2000	3.44757		
	жінка	11.3929	3.49962		
Агресія стратегія психологічного захисту	чоловік	6.8667	3.94365		
	жінка	5.3214	3.10380		
Демократичний стиль керівництва	чоловік	10.4000	3.26890	-2.124	.040
	жінка	12.2143	2.29907		
Авторитарний стиль керівництва	чоловік	4.9333	3.55501	2.503	.016
	жінка	2.8214	2.00099		

Ліберальний стиль керівництва	чоловік	2.7333	1.48645		
	жінка	2.9643	1.81521		

Отримані результати свідчать, що чоловіки статистично достовірно частіше застосовують авторитарний стиль керівництва ($t = 2,5$; $p = 0,02$). Водночас жінки демонструють більшу схильність до використання демократичного стилю управління ($t = -2,12$; $p = 0,04$) у порівнянні з чоловіками.

Деталізовані результати міжгрупового порівняння за статевою ознакою, отримані за допомогою t-критерію, представлені у Таблиці 8.

2.3. Психологічні прийоми встановлення емоційних контактів у діловій взаємодії

Ділова комунікація передбачає високий рівень психологічної культури, а також здатність усвідомлювати і враховувати емоційні аспекти взаємодії. Ефективність професійного спілкування значною мірою залежить не лише від змісту переданої інформації, але й від того, як вона емоційно сприймається та інтерпретується учасниками взаємодії.

У міжособистісному просторі існує феномен, коли окремі люди здатні швидко викликати довіру, симпатію та позитивне ставлення з боку інших. Такий ефект пов'язаний із формуванням атракції, тобто емоційного притягання між партнерами по спілкуванню. Аналіз поведінки таких осіб свідчить, що вони інтуїтивно або свідомо застосовують певні психологічні механізми, які сприяють виникненню позитивного емоційного фону взаємодії. Ці механізми часто залишаються поза межами усвідомлення співрозмовника, однак можуть бути описані, структуровані та цілеспрямовано використані.

У процесі комунікації людина отримує значний обсяг сенсорної інформації, проте лише частина її усвідомлюється. Інші сигнали, які не фіксуються на свідомому рівні, можуть впливати опосередковано, через емоційну сферу. Якщо інформація має суб'єктивну значущість і

супроводжується емоційним забарвленням, вона закріплюється на несвідомому рівні та згодом проявляється у вигляді певного ставлення до партнера чи ситуації.

За умови, що в процесі взаємодії передаються сигнали, які мають для співрозмовника позитивне емоційне значення і водночас не усвідомлюються ним повною мірою, формується ефект привабливості спілкування. Людина може не усвідомлювати причин, однак відчуватиме суб'єктивну приємність контакту. За повторюваності таких взаємодій виникає стійке позитивне емоційне ставлення до партнера, що підвищує ймовірність прийняття його позиції та досягнення взаєморозуміння.

Важливо підкреслити, що подібні прийоми не є засобами переконання у змістовному сенсі, а виконують функцію створення сприятливого емоційного фону комунікації. Вони підвищують відкритість до взаємодії та сприяють формуванню довіри.

Серед таких прийомів значне місце займає використання власного імені співрозмовника. Звернення на ім'я викликає позитивну емоційну реакцію, оскільки пов'язане з ідентичністю особистості та її соціальною значущістю. Це не лише елемент етикету, але й психологічний інструмент, який активізує відчуття уваги та визнання. Регулярне і доречне використання цього прийому сприяє підвищенню якості міжособистісного контакту та ефективності ділового спілкування.

Ім'я, яке отримує людина, супроводжує її протягом усього життя і виступає важливим елементом особистісної ідентичності. Воно є символом індивідуальності, тому його використання у спілкуванні має не лише формальне, а й глибоке психологічне значення.

Звернення без використання імені створює ефект знеособлення, коли співрозмовник сприймається не як унікальна особистість, а як носій певної ролі чи функції. Натомість персоналізоване звернення через ім'я демонструє увагу до людини, підкреслює її значущість і сприяє встановленню більш довірливого контакту.

Потреба бути визнаним як особистість є базовою для людини. У випадках, коли ця потреба ігнорується або порушується, виникає внутрішній дискомфорт. Водночас підтвердження особистісної значущості спричиняє позитивні переживання, що супроводжуються емоційним задоволенням, навіть якщо вони не завжди усвідомлюються.

Позитивні емоції, які виникають у процесі взаємодії, формують тенденцію до наближення – людина прагне підтримувати контакт із тими, хто викликає приємні відчуття. Саме на цьому механізмі ґрунтується формування атракції як стійкого позитивного ставлення до партнера по спілкуванню.

Практичне використання цього ефекту передбачає систематичне й доречне застосування звернення на ім'я. Наприклад, у щоденній професійній взаємодії додавання імені до стандартних форм привітання сприяє створенню позитивного емоційного фону. Важливо, щоб цей прийом використовувався не ситуативно, а як стабільний елемент комунікативної поведінки.

Ефективність такого підходу підсилюється здатністю швидко запам'ятовувати імена співрозмовників. Для цього доцільно одразу відтворювати ім'я в мовленні, встановлювати асоціативні зв'язки або свідомо приділяти час його фіксації в пам'яті. Такі дії сприяють не лише кращому запам'ятовуванню, але й формуванню позитивного враження у співрозмовника.

Окрім цього, важливу роль у міжособистісній взаємодії відіграє так званий ефект «дзеркала відносин». Люди схильні відповідати на доброзичливість доброзичливістю, тому позитивний вираз обличчя, відкрита міміка та легка посмішка виступають ефективними засобами встановлення контакту. Така поведінка створює атмосферу психологічної безпеки і сприяє формуванню взаємної симпатії.

Психологічний механізм міжособистісного притягання ґрунтується на закономірностях емоційного сприйняття та соціальної взаємодії. Зокрема, люди схильні демонструвати щирі доброзичливість і позитивні емоції передусім у стосунках із тими, кого вони сприймають як «своїх», а не як

загрозу. Тому приємний вираз обличчя, відкрита міміка та м'яка усмішка в процесі спілкування виконують функцію невербального сигналу безпеки та прихильності.

Такий сигнал інтерпретується як індикатор дружнього ставлення і потенційної спільності позицій. У цьому контексті «друг» сприймається не лише як емоційно близька людина, а як той, хто поділяє значущі для нас установки та цінності. Це безпосередньо пов'язано з базовою потребою особистості у безпеці та захищеності, яка реалізується через підтримку і прийняття з боку інших.

Позитивний емоційний фон взаємодії спричиняє переживання задоволення, що, у свою чергу, формує прагнення до повторення контакту з джерелом таких переживань. Таким чином, особа, яка викликає позитивні емоції, поступово набуває більшої привабливості у сприйнятті співрозмовника, що і становить основу формування атракції.

Важливо підкреслити, що цей механізм діє незалежно від свідомих намірів партнера по спілкуванню. Вирішальним є не бажання іншої сторони відчувати певні емоції, а здатність комунікатора створювати відповідний емоційний контекст взаємодії.

У практиці ділового спілкування це передбачає розвиток навички керування власною експресією, зокрема використання усмішки як інструменту встановлення контакту. Усмішка може виконувати різні функції – привітання, підтримки, співпереживання, заохочення – і тим самим сприяти зниженню напруження та формуванню довіри. За відсутності сформованої звички до такої поведінки доцільним є її свідоме тренування, зокрема через самостереження і відпрацювання відповідних реакцій.

Окрему роль у формуванні позитивного емоційного ставлення відіграють вербальні засоби, зокрема компліменти. В управлінській практиці вони використовуються відносно рідко, однак мають значний потенціал впливу. Комплімент як форма позитивного зворотного зв'язку передбачає акцентування уваги на сильних сторонах співрозмовника, іноді з незначним

підсиленням їх значущості. Це сприяє задоволенню потреби у визнанні, підвищує самооцінку та формує позитивне ставлення до того, хто його висловлює. Таким чином, комплімент виступає ефективним інструментом побудови конструктивних ділових відносин і підвищення якості міжособистісної взаємодії.

Позитивне ставлення до компліментів зумовлене тим, що вони апелюють до значущих для особистості уявлень про себе. Навіть усвідомлюючи певне перебільшення у висловлюванні, людина схильна приймати його, оскільки воно резонує з її внутрішніми очікуваннями, прагненнями або ідеальним образом «Я».

Психологічно цей ефект пов'язаний із механізмом навіювання, коли через зовнішнє повідомлення частково актуалізуються бажані риси або якості особистості. У такому випадку відбувається символічне задоволення потреби у самоствердженні чи розвитку, що супроводжується виникненням позитивних емоцій, навіть якщо об'єктивно ця потреба не реалізується повною мірою.

Використання компліментів у комунікації потребує дотримання певних принципів. Насамперед важливо розрізняти комплімент і лестощі. Комплімент передбачає помірне підкреслення позитивних якостей співрозмовника, тоді як лестощі характеризуються явним і часто неправдоподібним перебільшенням. Саме надмірність і відсутність достовірності можуть викликати недовіру або навіть відторгнення.

У діловому спілкуванні доцільно надавати перевагу компліменту як більш коректній і психологічно прийнятній формі позитивного зворотного зв'язку. Важливо також відмежовувати комплімент від похвали: якщо похвала є прямою оцінкою діяльності чи результату, то комплімент має більш персоналізований і емоційний характер.

Ефективність компліменту значною мірою залежить від його обґрунтованості. Посилання на реальні факти або спільно відомі обставини підвищує його переконливість, тоді як відсутність фактичної основи робить

висловлювання поверховим і формальним. У разі, якщо співрозмовник може не зрозуміти контексту, доцільно спочатку його окреслити, а вже потім формулювати сам комплімент.

Важливо уникати висловлювань, які суперечать очевидним фактам, оскільки вони можуть бути сприйняті як іронія або знецінення. Комплімент має бути лаконічним, чітким за змістом, не містити повчального тону чи двозначних формулювань.

Регулярність використання компліментів сприяє формуванню природності у спілкуванні. Здатність доречно їх висловлювати формується через практику і передбачає щире зацікавлення співрозмовником, уміння помічати його сильні сторони та позитивні якості.

Загалом компліменти позитивно сприймаються більшістю людей, оскільки сам факт уваги до їхньої особистості має цінність. Вони сприяють виникненню позитивного емоційного стану, який може передаватися у процесі взаємодії, підвищуючи її ефективність. Таким чином, комплімент виступає не лише засобом підтримки, але й інструментом оптимізації комунікативного процесу.

Існує низка принципів, дотримання яких дозволяє зробити комплімент психологічно коректним і ефективним засобом взаємодії.

Перший принцип – однозначність змісту. Комплімент має відображати виключно позитивну характеристику без подвійних інтерпретацій. Якщо висловлювання допускає неоднозначне трактування, де ознака може сприйматися і як перевага, і як недолік, воно втрачає свою функцію та може викликати негативну реакцію.

Другий принцип – помірність у підсиленні. Позитивна риса може бути дещо акцентована, однак надмірне перебільшення або відсутність реального підґрунтя роблять комплімент неприродним і недостовірним. Особливо це помітно, коли висловлювання суперечить відомим фактам або ситуації.

Третій принцип пов'язаний із відповідністю самооцінці співрозмовника. Якщо людина має сформоване уявлення про власні якості на вищому рівні, ніж

це відображено у компліменті, таке висловлювання сприймається як поверхове або банальне. У цьому випадку комплімент не виконує своєї функції і може знецінювати комунікативний контакт.

Четвертий принцип – відсутність дидактичності. Комплімент має фіксувати наявну позитивну рису, а не містити рекомендації чи настанови щодо її розвитку. Висловлювання, що поєднують похвалу з порадами або зауваженнями, втрачають емоційно підтримувальний характер.

П'ятий принцип – відповідність внутрішнім установкам співрозмовника. Якщо людина не сприймає певну характеристику як цінну або не ідентифікує себе з нею, комплімент може викликати неприйняття або навіть роздратування. Тому важливо враховувати індивідуальні особливості та ціннісні орієнтації адресата.

Шостий принцип – завершеність висловлювання. Комплімент не повинен супроводжуватися додатковими зауваженнями, які знижують його позитивний ефект. Будь-яке «доповнення» у вигляді критики або уточнення нівелює початковий зміст і може змінити емоційне сприйняття висловлювання.

Хоча запам'ятати всі зазначені правила одразу може бути складно, їх поступове засвоєння через практику та використання асоціативних зв'язків сприяє формуванню ефективної комунікативної поведінки. Застосування цих принципів дозволяє використовувати комплімент як дієвий інструмент встановлення контакту та підвищення якості міжособистісної взаємодії. Поряд із цим, для оптимізації комунікаційного процесу доцільно залучати й інші психологічні прийоми, що підсилюють взаєморозуміння і довіру між учасниками спілкування.

Приєм «терплячого слухання» базується на фундаментальних принципах комунікативної взаємодії, засвоєних ще в ранньому соціальному досвіді: не переривати співрозмовника, дослуховувати його до завершення та демонструвати уважність. Однак практична складність полягає в тому, що реалізація цих норм потребує значних часових витрат і внутрішнього ресурсу,

особливо в умовах, коли співрозмовник висловлюється неструктуровано або відхиляється від суті питання. Саме в таких ситуаціях виявляється реальна цінність цих комунікативних установок. Терпляче слухання сприяє задоволенню потреби людини у вираженні та визнанні, що супроводжується виникненням позитивних емоцій. Оскільки джерелом цих переживань виступає партнер по спілкуванню, формується зростання симпатії до нього, тобто виникає ефект атракції.

Іншим ефективним прийомом є звернення до сфери особистих інтересів співрозмовника. Кожна людина поряд із професійною діяльністю має індивідуальні захоплення, емоційно значущі теми та особистісний досвід. Залучення цих аспектів у процес спілкування підвищує рівень включеності, активізує мовленнєву діяльність і супроводжується позитивним емоційним фоном. Виявлення щирого інтересу до особистісно значущих тем сприяє встановленню більш глибокого контакту та формуванню довірливих відносин.

У практиці управління доцільно періодично ініціювати розмови з підлеглими на теми, які мають для них особисту цінність, демонструючи зацікавленість їхніми переживаннями та інтересами. Навіть короткочасна увага до таких аспектів може мати значний позитивний ефект для взаємодії. Тимчасові витрати на подібну комунікацію компенсуються підвищенням лояльності, формуванням партнерських відносин і зростанням рівня взаєморозуміння.

Загалом ефективність переговорного процесу значною мірою визначається якістю попередніх контактів між сторонами. Саме на етапі первинної взаємодії закладається основа для подальшого співробітництва, формується рівень довіри та визначається готовність до конструктивного діалогу. У цьому контексті особливого значення набувають правила встановлення міжособистісних відносин, які забезпечують сприятливий психологічний клімат і підвищують результативність комунікації як на підготовчому етапі, так і в процесі безпосереднього ведення переговорів.

Ефективне ведення переговорів ґрунтується на дотриманні низки

психологічних принципів, які забезпечують конструктивність взаємодії та підвищують якість прийняття рішень. Передусім важливо зберігати раціональність поведінки, що передбачає емоційну стриманість і самоконтроль. Некеровані емоційні реакції здатні спотворювати сприйняття ситуації та знижувати здатність до обґрунтованого вибору.

Не менш значущим є розуміння позиції партнера. Ігнорування його точки зору обмежує можливості досягнення узгоджених рішень, тоді як уважне ставлення до аргументів іншої сторони сприяє пошуку компромісу. Важливу роль відіграє також підтримання комунікації: навіть за низької зацікавленості партнера доцільно продовжувати взаємодію, оскільки це дозволяє зберігати і розвивати ділові відносини.

Достовірність інформації виступає базовою умовою ефективної аргументації. Використання неточних або викривлених даних підриває довіру та негативно впливає на репутацію. У процесі взаємодії слід уникати менторського тону, оскільки повчальна позиція викликає опір; натомість пріоритетним методом впливу є переконання. Водночас важливо демонструвати відкритість до партнера, готовність приймати його позицію та враховувати нову інформацію.

Організаційні умови також впливають на результативність переговорів. Найбільш сприятливими вважаються середина робочого тижня – вівторок, середа, четвер – а також час після обідньої перерви, коли знижується відволікання на фізіологічні потреби. Значення має й вибір простору для взаємодії: переговори можуть відбуватися як на власній території, так і на території партнера або в нейтральному середовищі, що сприяє балансу позицій.

Важливою складовою переговорного процесу є вміння ставити запитання, оскільки саме вони структурують діалог, спрямовують його хід і дозволяють уточнити позицію співрозмовника. Інформаційні запитання використовуються для збору необхідних відомостей, тоді як контрольні дають змогу перевірити рівень розуміння і узгодженості позицій. Спрямовані

запитання дозволяють утримувати ініціативу в діалозі та коригувати його напрям.

Провокаційні запитання застосовуються для виявлення справжніх намірів партнера та перевірки його впевненості у власній позиції. Альтернативні запитання пропонують вибір між кількома варіантами, стимулюючи швидке прийняття рішення. Підтверджувальні запитання сприяють формуванню згоди, поступово підводячи співрозмовника до позитивної відповіді.

Зустрічні запитання виконують функцію уточнення і водночас дозволяють перенаправити розмову, звужуючи її до ключових аспектів. Ознайомлювальні запитання, як правило, мають відкритий характер і спрямовані на отримання розгорнутої інформації щодо позиції партнера.

Таким чином, ефективність переговорів визначається поєднанням раціональної поведінки, психологічної гнучкості, організаційної підготовленості та володіння комунікативними інструментами, серед яких провідне місце посідає система запитань як засіб управління взаємодією.

Питання орієнтаційного типу застосовуються для уточнення поточної позиції партнера та перевірки стабільності його поглядів у ході обговорення. Вони дозволяють з'ясувати, чи зберігає співрозмовник раніше висловлену думку, та сприяють актуалізації його рефлексії щодо предмета переговорів.

Однополюсні питання передбачають відтворення співрозмовником змісту поставленого запитання. Такий підхід виконує подвійну функцію: забезпечує контроль правильності розуміння та надає партнеру додатковий час для осмислення відповіді. Це підвищує точність комунікації та знижує ризик непорозумінь.

Питання, що відкривають переговори, мають особливе значення для формування позитивного психологічного налаштування. Вони орієнтовані на залучення партнера до діалогу, створення зацікавленості та очікування конструктивного результату. Їх формулювання зазвичай містить елемент перспективності та безпечності пропонованого рішення.

Завершувальні питання спрямовані на підведення співрозмовника до

прийняття рішення і логічного завершення переговорного процесу. Ефективною є послідовність, коли спочатку використовуються питання, що підтверджують згоду, а потім формулюється запитання, яке безпосередньо стосується конкретизації подальших дій або умов реалізації домовленостей.

Результативність ділових переговорів значною мірою залежить від дотримання базових етичних принципів взаємодії. Серед них важливе місце займає точність, яка передбачає дотримання домовленостей у часі та змісті, оскільки навіть незначні відхилення можуть формувати уявлення про ненадійність партнера.

Чесність виступає основою довіри і включає як виконання взятих зобов'язань, так і відкритість у комунікації, що проявляється у наданні чітких і прямих відповідей. Коректність і тактовність дозволяють поєднувати наполегливість із повагою до співрозмовника, уникати конфліктогенних факторів і підтримувати конструктивний характер взаємодії.

Уміння слухати є ключовою передумовою ефективного діалогу. Воно передбачає зосередженість, уважність і утримання від переривання співрозмовника, що сприяє більш глибокому розумінню його позиції. Конкретність комунікації забезпечує чіткість і однозначність обговорення, оскільки опора на факти, числові дані та узгоджені поняття зменшує ризик різночитань.

Важливо також враховувати, що навіть у разі відсутності бажаного результату переговорів завершення взаємодії має залишатися коректним і доброзичливим. Збереження позитивного тону прощання створює передумови для подальших контактів і підтримання ділових відносин у перспективі.

Висновок до Розділу 2.

На підставі здійснених статистичних процедур було проаналізовано взаємозв'язки між стилями управління, особливостями міжособистісної взаємодії, стратегіями психологічного захисту, рівнем емоційних бар'єрів та комунікативного контролю, що дозволило емпірично підтвердити висунуту гіпотезу.

Результати дослідження, а також їх кількісна обробка та якісна інтерпретація стали підґрунтям для розробки практичних рекомендацій, орієнтованих як на керівників, так і на підлеглих, з метою оптимізації ділової взаємодії та підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Особливу увагу приділено ролі запитань у структурі переговорного процесу. З огляду на те, що результативність ділових бесід значною мірою залежить від здатності формулювати релевантні запитання та отримувати на них змістовні відповіді, було запропоновано систему питань, спрямованих на підвищення ефективності переговорів.

Крім того, розроблено комплекс комунікативних прийомів, спрямованих на формування та розвиток навичок ефективного спілкування. Їх застосування у практичній діяльності сприятиме покращенню взаєморозуміння, зниженню комунікативних бар'єрів і підвищенню загальної результативності взаємодії між керівником і підлеглими.

ВИСНОВКИ

Метою дослідження було визначення психологічних бар'єрів, що ускладнюють ефективну ділову комунікацію, їх теоретичний аналіз та розробка практичних рекомендацій для оптимізації взаємодії керівника з підлеглими.

Професійна комунікація розглядається як багаторівневий процес, який інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти особистості. Її ефективність зумовлюється не лише змістом переданої інформації, але й індивідуально-психологічними характеристиками керівника, рівнем його комунікативної компетентності та здатністю до саморегуляції у взаємодії.

У межах теоретичного аналізу було систематизовано підходи до розуміння професійної взаємодії та механізмів подолання емоційних бар'єрів у спілкуванні. Визначено, що результативність управлінської комунікації залежить від комплексу професійно-ділових, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та моральних якостей особистості керівника.

Окрему увагу приділено характеристиці професійних здібностей, серед яких виокремлено конструктивні як такі, що забезпечують ефективність перетворювальної діяльності, та інтерсоціальні, які визначають успішність міжособистісної взаємодії. До останніх віднесено здатність до емпатії, толерантність і навички саморегуляції у спілкуванні.

У дослідженні також окреслено основні чинники, що ускладнюють комунікацію в управлінському середовищі, зокрема помилки контролю, бар'єри сприйняття, вплив стереотипів, психологічних установок та ефекту першого враження.

Емпірична частина роботи була спрямована на виявлення емоційних бар'єрів у процесі встановлення контактів між керівниками та підлеглими. Отримані результати підтвердили гіпотезу про наявність таких бар'єрів та дозволили виокремити п'ять інтегральних чинників, що відображають їх структурну організацію у взаємозв'язку зі стилями керівництва та комунікації.

На основі узагальнення емпіричних даних розроблено практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управлінської взаємодії. Вони включають психологічні прийоми впливу, а також інструменти розвитку комунікативних навичок, необхідних для побудови конструктивного діалогу в організаційному середовищі.

Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані у подальших наукових розвідках проблеми емоційних бар'єрів у професійній комунікації, а також у практиці організаційного консультування. Запропоновані рекомендації доцільно застосовувати у тренінгових програмах, спрямованих на розвиток комунікативної компетентності керівників та підвищення ефективності їх взаємодії з персоналом.

Список використаних джерел

1. Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах. Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2009. 190 с.
2. Балабанова Л. М., Яіцька Л. М. Організаторські здібності та їх прояв у майбутніх фахівців сил охорони правопорядку. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2017. № 22. С. 59–66.
3. Бандурка О. М. Місце і роль керівника у підрозділах Національної поліції України. *Особистість, суспільство, закон*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. С. П. Бочарової (м. Харків, 15 квітня 2021 року). Харків: ХНУВС, 2021. С. 26–30.
4. Барко В. І., Лапчук В. С. Психологічна ефективність програми розвитку управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ України. *Юридичний бюлетень*. 2016. Вип. 2. С. 169–178.
5. Барко В. І., Макаренко П. В. Психологічна діагностика управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Право і Безпека*. 2012. № 2. С. 209–214.
6. Барко В. І., Остапович В. П. Психологічний профіль керівника територіального підрозділу поліції охорони. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 березня 2020 року). Харків, 2020. С. 133–138.
7. Барко В. І., Чекулаєв М. А. Теоретичні підходи до визначення психологічного змісту і структури управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Право і безпека*. 2015. № 1. С. 85–90.
8. Безус П. І., Білодід К. С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка & держава*. 2018. № 1. С. 66–68.

9. Березовська Л. І., Пукіш А. О. Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2015. № 1(44). С. 21–27.
10. Бойко-Бузиль Ю. Ю. Рекомендації щодо сприяння професійному та особистісному становленню керівників системи МВС. *European scientific discussions: The 10th International scientific and practical conference (August 15-17, 2021)*. Rome, Italy. 2021. С. 182–188.
11. Болотіна Є. В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 138–145.
12. Бондарчук О. І. Особистість управлінця: стан і умови розвитку: *спецкурс*. Київ, 2009. 36 с.
13. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ: Наук. світ, 2008. 318 с.
14. Бондарчук О. І. Спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*. 2011. Вип. 32. С. 213–218.
15. Браніцька Т., Герасімова О., Логутіна Н. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 37–43. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.05>
16. Браніцька Т., Логутіна Н. Медіація як засіб розвитку конфліктологічної компетентності управлінців: психологічний аспект. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2024. Вип. 1. С. 46–52. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.06>

17. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
18. Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. *Керівник. ІНФО: електронний науковий вісник*. URL: <https://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
19. Галян І. М., Галян О. І. Експериментальна психологія: підручн. Львів: СПОЛОМ, 2023. 360 с.
20. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>
21. Гоулман Д. Емоційний інтелект; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2020. 512 с.
22. Гурковський Д. М. Особистісно-психологічні чинники ефективності управління в діяльності керівника: монографія. Львів: Liga-Press, 2026. 198 с.
23. Гурман О., Власюк Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 29–33. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6>
24. Дерябіна Г. В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Київ, 2008. 19 с.
25. Діденко М. С. Розвиток професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій засобами психологічного тренінгу. *Психологічний часопис*. 2018. № 6. С. 24–37.
26. Дмишко О. Детермінанти та психологічні особливості локусу контролю особистості. *Наука і освіта: науково-практичний журнал*. 2008. № 8-9. С. 47–51.

27. Долга Г. В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 786. С. 70–75.
28. Друкер П. Ефективний керівник; пер. з англ. Р. Машкової. Київ: КМ-БУКС, 2019. 242 с.
29. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74–80.
30. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії: навч.-метод. посібн. Ч. 1. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 232 с.
31. Карамушка Л. М., Гончаренко Я. В. Психологія орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: монографія. Київ: Компринт, 2021. 224 с.
32. Карамушка Л., Литвинчук А. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 2–3(23). С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9>
33. Климчук В. О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 8. С. 43–48.
34. Кліманська М. Б., Галецька І. І. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості ТІРІ (ТІРІ-UKR). *Психологічний часопис*. 2019. № 5 (9). С. 57–76. <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.9.4>
35. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10; Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2021. 574 с.
36. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10. Київ, 2021. 47 с.

37. Коkun О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174.

38. Коkun О. М., Мороз В. М., Лозінська Н. С., Пішко І. О. Збірник психодіагностичних методик для професійно-психологічного відбору кандидатів на військову службу за контрактом у Збройних Силах України: метод. посібн. Київ: Освіта України, 2021. 74 с.

39. Коkun О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посібн. Київ: 7БЦ, 2023. 171 с.

40. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL: <http://jnas.nbuu.gov.ua/article/UJRN-0000351935>

41. Комінко С. Б., Кучер Г. В. Кращі методи психодіагностики: навч. посібн. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 408 с.

42. Котляр Д. О., Сахно Я. С. Комунікативні та організаторські якості лідера. *Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє*: матеріали Всеукр. наук. конф. (м. Черкаси, 18 квітня 2019 року). Черкаси: ЧПБ імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2019. С. 100–103.

43. Куций О. А., Яремко Л. Р. Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2013. Вип. 1. С. 224–232.

44. Лебідь О. В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: теоретико-методичний аспект: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 416 с.

45. Лефтеров В., Мул С. Психологічна підготовка керівників правоохоронних органів до управління в кризових умовах. *Disaster and crisis psychology problems*. 2021. № 2. С. 37–46. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2021.2.4>

46. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Худалаєв Є. Г. Керівництво та лідерство як суб'єктивний феномен в системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. № 32. С. 143–148. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/23.pdf
47. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 91–95. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.91>
48. Максименко С. Д. Метод дослідження особистості. *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 7. С. 1–8.
49. Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус): навч. посібн. Київ: МАУП, 2002. 360 с.
50. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.
51. Матієнко Т. В. Психологічна структура особистості керівника правоохоронних органів. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2017. № 1. С. 132–137.
52. Мілаш І. В. Зміст поняття «адаптивне управління» в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf>
53. Мілютіна К. Л. Технологія попередження конфліктів. Київ: Главник, 2007. 128 с.
54. Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики: навч. посібн. Київ: Слово, 2009. 464 с.
55. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібн. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
56. Орищин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології: практ. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 180 с.
57. Павленко І. Г. Стратегія та методи керівника сучасного загальноосвітнього закладу під час вирішення конфлікту. *Innovative*

development of science, technology and education: The 1st International scientific and practical conference (October 19–21, 2023). Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2023. P. 275–281.

58. Пасько О. М. Психологічний профіль операціональної готовності слідчого. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 134–136.

59. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2011. Вип. 23 С. 118–122.

60. Прикладна психодіагностика в Національній гвардії України: метод. посібн.; О. С. Колесніченко [та ін.]; за заг. ред. проф. І. І. Приходька. Харків: НАНГУ, 2020. 388 с.

61. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посібн. Вінниця, 2016. 150 с.

62. Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірн.; уклад.: М. В. Лемак, В. Ю. Петрище. Ужгород: Вид-во Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.

63. Психофізіологічне забезпечення професійного самоздійснення фахівця в умовах соціально-економічних перетворень: монографія; О. М. Коқун, В. В. Клименко, О. М. Корніяка [та ін.]; за ред. О. М. Коқуна. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 298 с.

64. Руденко В. М. Математична статистика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 304 с.

65. Руденко В. М., Руденко Н. М. Математичні методи в психології. Київ: Альма-матер, 2009. 384 с.

66. Руснак О. М. Стиль керівництва завідувача дошкільним навчальним закладом. *Наука і освіта: науково-практичний журнал*. 2007. № 1–2. С. 172–175.

67. Семез А. Теоретичні аспекти професійно управлінської адаптації менеджера освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2012. Вип. 107(2). С. 136–145.

68. Сердюк О. О., Базима Б. О. Адаптація скринінгового опитувальника п'яти факторів особистості BFI-10 та перевірка його діагностичних властивостей на прикладі осіб, які вживають наркотики. *Право і безпека*. 2021. № 4(83). С. 100–110. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.4.10>

69. Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії «ефективність управління організацією». *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8(98). С. 136–140.

70. Станкевич І., Мальованний О., Сакун, Г. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 41–46. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-5>

71. Неватус А.О. Поведінка керівника у конфліктних ситуаціях: *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: тези VI Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів: (м. Дніпро, 8 грудня 2020 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 137–138.

72. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібн.; за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

73. Угрин О. Г. Психологія управління: практ. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

74. Чекулаєв М. А. Теоретичні підходи до проблеми психологічної діагностики управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2014. Вип. 1(2). С. 157–162.

75. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. Є., Люткіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 485–489.

76. Червоний П. Д. Тренінг «Формування організаторських умінь, комунікативної і конфліктологічної компетентності»: *Психологічні технології в екстремальних видах діяльності*: матер. V Міжн. наук.-практ. конф. (м.

Донецьк, 28–29 травня 2009 р.). Донецьк: Донецький юридичний інститут ЛДУВС ім. Е. А. Дідоренка, 2009. С. 234–236.

77. Шаюк А. В., Залібовська-Ільніцька З. В., Бібіков І. Л. Психологічний портрет успішного керівника: методологія дослідження. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. Т. 24. № 2. 2020. С. 349–353. [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24\(2\)-26](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24(2)-26)

78. Шулдик А. В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навч.-метод. посібн. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.

79. Яцинік А. В. Організаторські здібності як складова професіограми керівника дошкільного навчального закладу. *Науковий огляд*. 2015. № 7(17). С. 1–9.

80. Avey J., Luthans F., Smith R. M., Palmer N. F. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010. № 15. P. 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>

81. Avey J., Reichard R., Luthans F., Mhatre K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. 2011. № 22. S. 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

82. Cohen J., Cohen P., West S. G., Aiken L. S. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. 3rd Edition. New York: Routledge, 2002. 536 p. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>

83. Korunka Ch., Nemeskeri N., Sauer J. Carl Rogers als psychotherapieforscher – eine kritische würdigung. *PERSON*. 2001. Vol. 5. Iss. 2. S. 68–89. <https://doi.org/10.24989/person.v5i2.2976>

84. Kotter J. Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. Penguin Random House, 2012. 176 p.

85. Luthans F. Organizational behavior. New York: McGraw-Hill, 1973. 574 p.

86. Neilson K. Why you should cultivate head and heart-based leadership. URL: <https://www.hrmonline.com.au/leadership/why-you-should-cultivate-head-and-heart-based-leadership/>

87. Youssef C. M., Luthans F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*. 2007. № 33. P. 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

88. 8 mental management skills you need to master. URL: <https://washingtontechnology.com/opinion/2015/11/8-mental-management-skills-you-need-to-master/338861/>

Додатки

Додаток А

Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів
(за В. В. Бойко)

Інструкція: Вам потрібно прочитати судження і дати відповідь «так» чи «ні»:

1. Наприкінці робочого дня, зазвичай, на моєму обличчі помітно втому.
2. Буває так, що під час першого знайомства емоції заважають мені презентувати себе з позитивного боку (хвилююся, замикаюся або, навпаки, багато говорю, збуджуюся, веду себе не природно).
3. У спілкуванні мені часто не вистачає емоційності, виразності.
4. Напевно, я здаюся оточуючим занадто суворим.
5. Я взагалі проти того, щоб зображати ввічливість, якщо тобі цього не хочеться.
6. Я зазвичай умію приховати від партнерів спалахи гніву.
7. Часто при спілкуванні з колегами я продовжую думати про свої справи.
8. Буває, що я намагаюся висловити партнеру емоційну підтримку (увагу, співчуття, співпереживання), але він цього не відчуває і не сприймає.
9. Часто у моїх очах чи виразі обличчя проглядається стурбованість.
У діловому спілкуванні я намагаюся приховувати свої симпатії до партнерів.
11. Усі мої переживання зазвичай написані на моєму обличчі.
12. Якщо я захоплююся розмовою, то міміка мого обличчя стає надто виразною й експресивною.
13. Напевно, я дещо емоційно стриманий і «замкнений».
14. Я дуже часто знаходжуся в стані нервового напруження.
15. Зазвичай я відчуваю дискомфорт, коли потрібно тиснути руку при діловому спілкуванні.
16. Інколи близькі люди зауважують мені: розслаб м'язи обличчя, не криви вуста, не наморщуй лоба і т. д.

17. Коли я розмовляю, то занадто жестикулюю.
18. У новій ситуації мені завжди важко бути розслабленим, природнім.
19. Напевно, моє обличчя часто виражає сум чи стурбованість, хоча на душі спокійно.
20. Мені важко дивитися в очі при спілкуванні з малознайомими людьми.
21. Якщо я хочу, то мені завжди вдається приховати свою неприязнь до поганої людини.
22. Мені часто буває весело без особливої причини.
23. Мені дуже легко зробити за власним бажанням чи на прохання різні вирази обличчя: смуток, радість, переляк, відчай і т. д.
24. Мені говорили, що мій погляд важко витримати.
25. Мені щось заважає висловити теплоту, симпатію людині, навіть у тих випадках, коли я відчуваю це почуття до неї.

Аналіз та інтерпретація результатів.

Шкали:

1. Невміння керувати емоціями, дозувати їх: +1,-6,+11,+16,-21
2. Неадекватне емоційне вираження: -2, +7, +12, +17, +22
3. Домінування негативних емоцій +4, +9, +14, +19, +24
4. Негнучкість, нерозвинутість, невиразність емоцій:+3,+8,+13,+18,-23
- 5.Небажання зближатися з людьми на емоційній основі:
+5,+10,+15,+20,+25

Сума балів може коливатися від 0 до 25. Чим більша сума балів, тим більше виражена емоційна проблема у повсякденному спілкуванні. Не варто також заспокоюватися, якщо Ви набрали мало балів (0-2). Або Ви були не відверті, або погано бачите себе збоку.

Якщо Ви набрали не більше **5 балів** — емоції зазвичай не заважають Вам спілкуватися.

6-8 балів — у Вас є деякі проблеми у повсякденному спілкуванні.

9-12 балів — свідчать про те, що Ваші «емоції на кожен день» певною мірою ускладнюють Вам спілкування з партнерами.

13 балів і більше — емоції явно заважають вам встановлювати контакти з людьми, можливо Ви підпадаєте під вплив деяких дезорганізуючих реакцій чи станів. Зверніть увагу, чи немає конкретних перешкод, котрі виникають у Вас — це пункти, за якими Ви набрали 3 і більше балів.

Додаток Б

Визначення стилю міжособистісної взаємодії (С.В.Максімов,
Ю.А.Лобейко)

Призначення. Дана методика призначена не стільки для визначення загальновідомих стилів взаємодії та керівництва, скільки для визначення рівня активності-пасивності в міжособистісному взаємодії.

Інструкція. Уважно прочитайте кожне твердження і оцініть за п'ятибальною системою частоту прояву тієї чи іншої дії в вашому звичайному взаємодії з іншими людьми.

№	Дії	Часто			Рідко	
		5	4	3	2	1
1	Вказую людям, що треба робити					
2	Вислуховую думку інших людей.					
3	Даю можливість іншим брати участь в ухваленні рішення.					
4	Даю можливість іншим діяти самостійно.					
5	Наполегливо пояснюю, як треба щось робити.					
6	Обучаю людей тому, як треба працювати.					
7	Раджуся з іншими.					
8	Не заважаю іншим працювати.					
9	Вказую, коли треба робити роботу.					
10	Враховую успіхи інших					
11	Підтримую ініціативу.					
12	Не втручаюся в процес визначення цілей діяльності іншими.					
13	Показую, як треба працювати.					
14	Іноді даю можливість іншим брати участь в обмірковуванні проблеми.					
15	Уважно вислуховую співрозмовників					
16	Якщо втручаюся в справи інших, то по-діловому.					
17	Думка інших не поділяю.					
18	Додаю зусилля до того, щоб залагодити розбіжності.					
19	Намагаюся улагоджувати розбіжності.					
20	Вважаю, що кожен повинен застосовувати свій талант як може.					

Обробка та інтерпретація результатів

Дії 1, 5, 9, 13, 17 вказують на. Прихильність до директивного стилю.

Дії 3, 7, 11, 15, 19 свідчать про вираженість колегіального стилю.

Дії 4, 8, 12, 16, 20 є індикаторами невтручання в дії інших людей.

Дії 2, 6, 10, 14, 18 дають підставу судити про прихильність до ділового стилю.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

20 і більше балів свідчать про те, що опитуваний є прихильником стилю 1, 2, 3 або 4. Якщо в якійсь групі набрано 12-14 балів, значить опитуваний схильний іноді проявляти даний стиль взаємодії. Загальний показник (по всьому опитувальнику) в 70-80 балів вказує на спрямованість до взаємодії з людьми. Показник в 30 - 40 балів характеризує пасивність особистості в груповій діяльності. Бажано зіставити самооценочна характеристики з оцінками підлеглих і колег. Саме на основі такого порівняння можлива свідомо корекція свого індивідуального стилю діяльності.

Діагностика комунікативного контролю (М. Шнайдер).

Методика призначена для вивчення рівня комунікативного контролю. Згідно з М. Шнайдером, люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре інформовані, де і як себе вести. Управляють своїми емоційними проявами. Разом з тим вони відчують значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять непрогнозованих ситуацій.

Інструкція. Уважно прочитайте 10 висловлювань, які відображають реакції на деякі ситуації спілкування. Кожне з них оцініть як вірне (В) чи невірне (Н) стосовно до себе, поставивши поруч з кожним пунктом відповідну букву.

1. Мені важко наслідувати інших людей.
2. Я зміг би зваляти дурня, щоб привернути увагу оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що мої переживання більш глибокі, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях у спілкуванні з іншими людьми я часто поводжуся по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, у чому щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я часто буваю саме таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких не виношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Обробка та інтерпретація.

По 1 балу нараховується на відповідь «Н» на питання 1, 5, 7 і за відповідь «В» на всі інші питання. Підраховується сума балів.

0-3 бала - низький комунікативний контроль; висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка мало піддається змінам залежно від ситуації спілкування і не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей.

4-6 балів - середній комунікативний контроль; в спілкуванні безпосередній, щиро ставиться до інших. Але стриманий в емоційних проявах, співвідносить свої реакції з поведінкою оточуючих людей.

7-10 балів - високий комунікативний контроль; постійно стежить за собою, керує вираженням своїх емоцій.

Додаток Г

Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні за В.В. Бойком.

Інструкція для учасників опитування. Відповідаючи па запитання, виберіть відповідь, яка найбільше Вам підходить:

1. Знаючи себе, Ви можете сказати:

а) я скоріше людина миролюбна, покладлива;

б) я людина гнучка, здатна оминати загострені ситуації, уникати конфліктів;

в) я скоріше людина, що йде прямо навпростець, безкомпромісна, категорична.

2. Коли Ви подумки з'ясовуєте стосунки з тим, хто Вас образив, то найчастіше:

а) шукаєте спосіб примирення;

б) обмірковуєте спосіб не мати з ним справ;

а) міркуєте про те, як його покарати чи «поставити на місце».

3. У спірній ситуації, коли партнер абсолютно не намагається або не хоче вас зрозуміти, Ви скоріше за все:

а) будете спокійно домагатись того, щоб він Вас зрозумів;

б) будете намагатися завершити спілкування з ним;

а) будете роздратовуватися, ображатися чи сердитися.

4. Якщо, захищаючи свої інтереси, Ви відчули, що можете посваритися з хорошою людиною, то:

а) підете па значні поступки, компроміси;

б) відступите від своїх домагань;

в) будете відстоювати свої інтереси.

5. В ситуації, де Вас намагаються образити чи принизити, Ви скоріше за все:

а) будете намагатися набратися терпіння і довести справу до кіпця;

б) дипломатичним шляхом уникнете від контактів;

в) дасте гідну відсіч.

6. У взаємодії з владним і водночас несправедливим керівником Ви:

а) зможете співпрацювати заради справи;

- б) будете намагатися якнайменше контактувати з ним;
- в) будете чинити опір його стилю, активно захищаючи свої інтереси.

7. Якщо вирішення питання залежить тільки від Вас, але партнер зачепив вашу самолюбність, то Ви:

- а) підете йому назустріч;
- б) уникнете конкретного рішення;
- в) вирішите питання не на користь партнера.

8. Якщо хтось із друзів час від часу дозволить собі образливі випадки на вашу адресу, Ви :

- а) не станете надавати цьому особливого значення;
- б) будете намагатися обмежити або припинити контакти;
- в) кожного разу дасте гідну відсіч.

9. Якщо у партнера є претензії до Вас і він при цьому роздратований, то Ви:

- а) спочатку заспокоєте його, а потім зреагуєте на претензії;
- б) уникнете з'ясування стосунків з партнером в такому стані;
- в) поставите його на місце чи будете переривати його репліки.

10. Якщо хтось із колег почне розповідати про всілякі негарні чутки-плітки, що кажуть про Вас інші, Ви:

- а) тактовно вислухаєте його до кінця;
- б) залишите поза увагою;
- в) обірвете розповідь на півслові.

11. Якщо партнер виявляє занадто активну настійність і хоче отримати зиск за Ваш рахунок, то Ви:

- а) підете на поступку заради миру;
- б) ухилитесь від остаточного рішення, розраховуючи на те, що партнер заспокоїться і тоді Ви повернетесь до питання;
- в) однозначно дасте зрозуміти партнерові, що він не отримає зиску за ваш рахунок.

12. Коли Ви маєте справу з партнером, який діє за принципом «зірвати якнайбільше», Ви:

- а) терпляче домагаєтеся своїх цілей;
- б) надаєте перевагу обмеженню взаємодії з ним;
- в) рішуче ставите такого партнера на місце.

13. Маючи справу з нахабною особистістю, Ви:

- а) відшукуєте до неї підходи за допомогою терпіння і дипломатії;
- б) зводите взаємодію до мінімуму;
- в) дієте аналогічними методами.

14. Коли той, що сперечається, ставиться до Вас вороже, Ви зазвичай:

- а) спокійно і терпляче долаєте його настрій;
- б) уникаєте спілкування;
- в) зупиняєте його чи відповідаєте тим же.

15. Коли Вам ставлять неприємні, з «подвійним дном» запитання, то найчастіше Ви:

- а) спокійно відповідаєте па них;
- б) уникаєте прямих відповідей;
- в) «заводитеся», втрачаєте самовладання.

16. Коли виникають гострі суперечності між Вами і партнером, то це найчастіше:

- а) спонукає Вас шукати вихід зі становища, знаходити компроміс, йти на поступки;
- б) спонукає згладжувати протиріччя, не зважаючи на відмінності в позиціях;
- в) активізує бажання довести свою правоту.

17. Якщо партнер виграє у спорі, Вам звичніше:

- а) привітати його з перемогою;
- б) зробити вигляд, що нічого особливого не відбувається;
- в) «воювати до останнього патрона».

18. У випадках, коли взаємини з партнером набувають конфліктного характеру, Ви взяли собі за правило:

а) «мир будь-якою ціною» — визнати свою поразку, вибачитись, піти назустріч побажанням партнера;

б) «пас убік» — обмежити контакти, відійти від спору;

в) «розставити крапки над «і» — з'ясувати всі протиріччя, неодмінно знайти вихід із ситуації.

19. Коли конфлікт стосується Ваших інтересів, то Вам найчастіше вдається його виграти:

а) через дипломатію та тямущість;

б) через витримку та терпіння;

в) за рахунок темпераменту та емоцій.

20. Якщо хтось із колег спеціально зачепить Вашу самолюбність, Ви:

а) дотепно і коректно зробите йому зауваження;

б) не станете загострювати ситуацію, зробите вигляд, що нічого не трапилось;

в) дасте гідну відсіч.

21. Коли близькі критикують Вас, то Ви:

а) сприймаєте їх зауваження з вдячністю;

б) намагаєтесь не зважати па критику;

в) роздратовуєтесь, чините опір чи сердитесь.

22. Якщо хтось з рідних та близьких каже Вам неправду, то Ви зазвичай:

а) спокійно і тактовно домагаєтесь істини;

б) робите вигляд, що не помічаєте брехні, обминаєте неприємний момент справи;

в) рішуче виводите брехуна на «чисту воду».

23- Коли Ви роздратовані та нервуєте, то найчастіше:

а) шукаєте співчуття, розуміння;

б) усамітнюєтесь, щоб не виявляти свого стану на партнерах;

в) на комусь відіграєтесь, шукаєте «грушу для биття».

24. Коли хтось із колег, менш гідний і здібний за Вас, отримує заохочення керівництва, Ви:

- а) радієте за колегу;
- б) не надаєте факту певного значення;
- в) засмучуетесь, роздратовуетесь чи сердитесь.

Обробка та інтерпретація результатів

Для визначення притаманної Вам стратегії психологічного захисту в спілкуванні з партнерами треба полічити суму відповідей кожного типу: «а» — миролюбство, «б» — уникнення, «в» — агресія. Чим більше представлено відповідей того чи іншого типу, тим чіткіше виражена відповідна стратегія; якщо їх кількість приблизно однакова, то в контакті з партнерами Ви активно вживаєте різні захисти своєї суб'єктивної реальності.

Додаток Д

Діагностика схильність до певного стилю керівництва (Є.П.Ільїн)

Інструкція до тесту. Вам пропонується відповісти, як би ви здійснювали це керівництво в ситуаціях, викладених в опитувальнику. По кожному пункту опитувальника із трьох варіантів відповіді (а, б, с) виберіть той, який більшою мірою характеризує вашу поведінку в якості керівника, і відповідну відповіді букву обведіть кружком.

1. При прийнятті важливих рішень ви:

- а) порадитесь з колективом;
- б) постараетесь не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
- с) приймете рішення одноосібно.

2. При організації виконання завдання:

- а) надасте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
- б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як треба;
- с) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як треба робити.

3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:

- а) будете жорстко контролювати кожного з них;
- б) довірите здійснення контролю самим підлеглим;
- с) порадите, що контроль не обов'язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

- а) будете радитися з колективом;
- б) візьмете все керівництво на себе;
- с) повністю покладатесь на лідерів колективу.

5. Будуючи взаємини з членами колективу:

- а) будете надавати допомогу підлеглим у їх особових справах;
- б) будете спілкуватися, в основному якщо до вас звернуться;
- с) будете підтримувати свободу спілкування між вами та підлеглими.

6. При управлінні колективом:

- a) будете надавати допомогу підлеглим у їх особових справах;
- b) порахуєте, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;
- c) будете цікавитися особистими справами підлеглих швидше з ввічливості.

7. У відносинах з членами колективу:

- a) будете намагатися підтримувати хороші особисті стосунки навіть на шкоду діловим;
- b) будете підтримувати лише ділові відносини;
- c) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.

8. По відношенню до зауважень з боку колективу:

- a) не допустить зауважень на свою адресу;
- b) вислухаєте і врахуєте зауваження;
- c) поставитеся до зауважень байдуже.

9. При підтримці дисципліни:

- a) будете прагнути до беззаперечного послуху підлеглих;
- b) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;
- c) врахуєте, що підтримання дисципліни - це не ваш коник, і не будете чинити тиск на підлеглих.

10. Стосовно того, що про вас подумає колектив:

- a) вам буде байдуже;
- b) постараетесь завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете;
- c) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою і підлеглими:

- a) будете вимагати, щоб вам доповідали про всі деталі;
- b) будете покладатися на ретельність підлеглих;
- c) будете здійснювати тільки загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при ухваленні рішення:

- a) зверніться за порадою до підлеглих;
- b) радитися з підлеглими не будете, тому що все одно відповідати за все доведеться вам;
- c) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

- a) будете хвалити виконавців, відзначати їх позитивні результати;
- b) будете вишукувати в першу чергу недоліки, які треба виправити;
- c) здійснювати контроль будете від випадку до випадку (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

- a) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;
- b) будете в основному використовувати прохання, а не наказ;
- c) взагалі не вмієте наказувати.

15. При нестачі знань для прийняття рішення:

- a) будете вирішувати самі - адже ви ж керівник;
- b) не боїтеся звернутися за допомогою до підлеглих;
- c) постараетесь відкласти рішення: може, усе владнається само собою.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що ви:

- a) будете суворим, навіть прискіпливим;
- b) будете вимогливим, але справедливим;
- c) на жаль, будете не дуже вимогливим.

17. Стосовно нововведень:

- a) будете швидше консервативним (як би чого не вийшло);
- b) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;
- c) якщо вони корисні, досягнете їх впровадження в наказовому порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

- a) підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;

б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, так як на совість підлеглих розраховувати не доводиться;

с) виконавці можуть бути надані самі собі.

Шкали: автократичний, демократичний, ліберальний стиль управління.

За кожен зроблений вибір проставляється по 1 балу.

- А - автократичний стиль керівництва;
- Д - демократичний стиль керівництва;
- Л - ліберальний стиль керівництва.

№	Відповіді			№	Відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

Обробка та інтерпретація результатів тесту.

Оскільки в чистому вигляді схильність до одного з стилів керівництва практично не зустрічається, мова може йти про змішаних стилях керівництва з тенденцією схильності до одного з них. Опитувані частіше за все обирають відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, можна говорити про схильність до демократичного стилю; якщо менше і при цьому вибори А на 3 бали превалюють над Л, можна говорити про схильність до авторитарно-демократичному стилю, а в разі превалювання на 3 бали виборів Л над А - про схильність до ліберально-демократичному стилю.

№	Стат ь	Вік	Емоційні перешкод и	Комун. контроль	Стиль міжособистісної взаємодії			
					директивни й	колегіальний	невтручанн я	ділови й
1.	1	52	7	5	18	23	21	20
2.	1	59	15	5	19	22	19	17
3.	1	34	4	8	12	19	21	19
4.	2	35	14	3	11	20	19	18
5.	2	28	7	8	15	20	19	17
6.	2	37	18	4	17	22	21	21
7.	2	28	4	8	16	20	20	24
8.	2	42	13	7	10	23	24	19
9.	1	31	10	7	16	25	22	22
10.	1	39	6	2	11	18	22	19
11.	2	38	11	4	15	19	21	17
12.	2	23	6	7	16	20	18	18
13.	2	48	12	3	15	17	21	18
14.	1	23	6	8	19	15	20	19
15.	1	59	11	3	12	20	18	16
16.	1	46	15	4	12	21	22	22
17.	2	41	6	6	17	21	21	19
18.	1	60	13	3	23	20	20	19
19.	1	70	3	4	16	22	21	18
20.	1	57	8	2	13	13	10	13
21.	2	47	14	5	18	21	23	23
22.	2	51	11	4	13	21	24	15
23.	2	34	7	2	12	20	22	17
24.	2	50	14	2	9	24	21	16
25.	1	48	9	9	23	20	17	21
26.	2	27	17	5	10	21	19	16
27.	2	48	15	2	20	21	18	21
28.	2	51	17	6	13	19	21	18
29.	2	46	6	9	12	20	17	19
30.	2	37	9	5	19	24	22	24
31.	2	34	8	6	12	24	20	20
32.	2	54	8	4	7	23	19	20
33.	2	24	10	5	14	18	15	16
34.	1	24	8	8	17	12	20	11
35.	2	49	12	3	10	20	13	18
36.	2	25	21	5	12	24	20	18
37.	2	46	13	5	16	18	19	17

38.	1	58	11	4	21	17	18	18
39.	1	61	17	5	10	21	19	16
40.	2	40	10	5	14	19	14	16
41.	2	52	9	8	19	19	18	22
42.	2	32	12	6	18	19	14	12
43.	2	39	10	4	14	18	16	17

№ п\п	Стать	Вік	Стратегія психологічного захисту			Стиль керівництва		
			миролюбство	уникнення	агресія	демократичний	авторитарний	ліберальний
1.	1	52	12	9	3	3	13	2
2.	1	59	10	7	7	13	2	3
3.	1	34	13	5	6	13	5	3
4.	2	35	5	17	2	13	2	5
5.	2	28	6	12	6	9	7	2
6.	2	37	4	7	5	9	7	2
7.	2	28	8	8	8	9	6	3
8.	2	42	10	10	4	15	2	1
9.	1	31	9	14	1	14	3	1
10.	1	39	4	9	11	9	6	3
11.	2	38	12	9	3	11	5	2
12.	2	23	5	6	13	11	3	4
13.	2	48	6	12	6	11	4	3
14.	1	23	7	7	10	8	8	2
15.	1	59	2	17	5	9	3	6
16.	1	46	10	9	5	12	2	4
17.	2	41	5	14	5	9	6	3
18.	1	60	8	10	6	14	2	2
19.	1	70	10	9	5	14	2	2
20.	1	57	5	11	8	13	2	3
21.	2	47	5	13	6	14	3	1
22.	2	51	9	14	1	14	1	3
23.	2	34	3	14	7	14	1	3
24.	2	50	3	18	3	10	1	7
25.	1	48	0	6	18	7	11	0
26.	2	27	17	7	0	12	0	6
27.	2	48	6	14	4	17	0	1
28.	2	51	4	16	4	13	4	1
29.	2	46	9	13	2	13	3	2
30.	2	37	4	10	10	14	1	3
31.	2	34	6	11	7	14	1	3
32.	2	54	6	12	6	14	2	2
33.	2	24	7	17	0	16	1	1
34.	1	24	2	15	7	8	8	2

35.	2	49	12	9	3	13	2	3
36.	2	25	6	11	7	12	3	3
37.	2	46	3	14	7	8	2	6
38.	1	58	7	12	5	11	4	3
39.	1	61	5	13	6	8	3	5
40.	2	40	9	7	8	11	3	4
41.	2	52	13	6	5	13	4	1
42.	2	32	2	11	11	10	1	7
43.	2	39	11	7	6	13	4	1

Додаток Ж

	Вік_група	M	S.D.
Емоційні перешкоди	1.00 <=40	9.9000	4.59863
	2.00 >40	11.2609	3.73214
Комунікаційний_контроль	1.00 <=40	5.5000	1.98680
	2.00 >40	4.6957	2.05459
Директивний стиль міжособистісної взаємодії	1.00 <=40	14.50000	2.743413
	2.00 >40	15.04348	4.567457
Колегіальний стиль міжособистісної взаємодії	1.00 <=40	19.8500	3.09966
	2.00 >40	20.2609	2.41618
Невтручання стиль міжособистісної взаємодії	1.00 <=40	19.2500	2.59301
	2.00 >40	19.3043	3.21127
Діловий стиль міжособистісної взаємодії	1.00 <=40	18.0500	3.28433
	2.00 >40	18.4783	2.42842
Миролубство стратегія психологічного захисту	1.00 <=40	7.0000	3.90681
	2.00 >40	6.9565	3.47037
Уникнення стратегія психологічного захисту	1.00 <=40	10.2000	3.65052
	2.00 >40	11.6522	3.26982
Агресія стратегія психологічного захисту	1.00 <=40	6.4000	3.71908
	2.00 >40	5.3913	3.21557

Демократичний стиль керівництва	1.00 <=40	11.5000	2.35081
	2.00 >40	11.6522	3.15665
Авторитарний стиль керівництва	1.00 <=40	3.7500	2.59301
	2.00 >40	3.3913	3.01118
Ліберальний стиль керівництва	1.00 <=40	3.0000	1.58944
	2.00 >40	2.7826	1.80798