



**ЛЕКЦІЯ**  
**з дисципліни "Психологія**  
**управління"**  
**за темою №6:**  
**"ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ**  
**КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ"**

# ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

- ▶ 1. Влада як психологічне явище.
- ▶ 2. Авторитет керівника – суб'єктивний компонент управління.

# ПИТАННЯ №1.ВЛАДА ЯК ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ

- ▶ Влада і авторитет проявляються тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої за допомогою засобів впливу. Зумовлені психологічним впливом зміни зникають, як тільки людина або група людей виходить зі сфери впливу.



**Обов'язок керівника** — постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути як позитивним, так і негативним, що викликане різними причинами:

- ▶ індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль управління, масштаб влади;
- ▶ наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світогляду, способів мислення.





**Влада** — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.



## Джерелами влади керівника над підлеглими є (Дж. Френч, Б. Рейвен):

- ▶ чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації;
- ▶ застосування винагород (підвищення заробітної плати, встановлення премій, доплат, надання змоги ви користувувати в найзручніший час відпустки, виконувати цікавішу, бажанішу роботу);
- ▶ застосування примусу (здатність отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання, тобто догани, пониження посади, звільнення з посади, інколи фізичного насилля). Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими;

- ▶ референтна влада (базується вона на привабливих особистісних рисах керівника). Намагання співробітників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними;
- ▶ влада, заснована на досвіді (проявляється у визнанні, що індивід наділений недоступними для інших спеціальними знаннями).



**Владні відносини** — можливість однієї людини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

- ▶ Підґрунтям владних відносин є вплив. Психологічний механізм утвердження влади в управлінні формувався протягом багатьох років. Так, великий китайський філософ **Конфуцій** намагався вирішувати проблеми владних відносин в управлінні країною етико-психологічним шляхом діяльності правителя, який має слугувати народові, правити за допомогою свого морального прикладу. Італійський суспільний діяч, мислитель, один з перших буржуазних теоретиків капіталістичних відносин **Н.Макіавеллі** вважав, що ефективний вплив на людей в управлінні передбачає знання причин їх вчинків, інтересів і прагнень, захоплень і психологічних особливостей людської природи. Представник англійської школи епохи Просвітництва **Ф.Бекон** стверджував, що управління, управлінські відносини між правителем і підлеглими повинні регулюватися законом.



Вплив може бути й одностороннім, без зворотного зв'язку, коли керівник не зацікавлений або байдужий до отримання інформації від підлеглих. Зворотна інформація може бути і позитивною, і негативною, що залежить від різних обставин:

- ▶ підлеглі можуть неправильно зрозуміти вимоги і завдання, які ставить перед ними керівник;
- ▶ поведінка і реакція підлеглих на управлінську ситуацію може бути різною;
- ▶ нечіткість поставлених керівником завдань тощо.

## *Ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника*

*на підлеглих залежить від таких чинників:*

- ▶ - знання особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітніх, національних, вікових, психологічних та професійних рис);
- ▶ - досконалого знання змісту, предмета обговорення;
- ▶ - вміння об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові риси, компетентність щодо винесених для з'ясування проблем. Завищеність (як і заниженість) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети;
- ▶ - володіння технологічним інструментарієм риторики.

## ПИТАННЯ №2. АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА – СУБ'ЄКТИВНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ

- ▶ Іноді управлінці думають так: "Я — керівник, моє завдання — керувати підлеглими (тобто виробничим процесом), а вони повинні мене поважати і слухати". Проте це зовсім не так. Обійнявши посаду управлінця, людина, як правило, не має особистого авторитету. Разом із посадою вона одержує повноваження і владу, які додають сили впливу особистості керівника лише на деякий час. Авторитет же треба завойовувати.

**Авторитет** – це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних властивостей людини об'єктивним потребам діяльності.



- ▶ Досвід показує, що процес становлення авторитету — справа копітка і тривала. Проте цей процес можна прискорити, якщо знати, які саме риси керівника є визначальними у формуванні авторитету, які його вчинки викликають повагу в підлеглих, а які відштовхують. Авторитет — це стійке ставлення до іншої людини, яке виражається насамперед у почуттях довіри і поваги до неї. Саме цим ставлення до авторитету відрізняється від ситуативних переживань задоволеності іншою людиною. Серед компонентів авторитету особливо важливу роль відіграє довіра. Вона ґрунтується на переконаності у наявності в іншій особі певних заслуг, впевненості, що вона діє компетентно і правильно, не підведе в складній ситуації, виявить щирість і добру волю.



*Авторитет залежить від професійно-ділових, морально-комунікативних та адміністративно-упорядницьких (стилю управління) особливостей.*



*"Авторитет пригнічення"*, за словами А. Макаренка, — найстрашніший. Як правило, його домагаються люди низької загальної культури. Псевдоавторитет пригнічення полягає в прагненні керівника шляхом демонстрації переваги у правах, безперервних погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійному збудженні, стані страху перед можливістю покарання.

Підлеглі уникають спілкування з таким керівником, вони починають відчувати свою малозначущість, неповноцінність, не проявляють ініціативи, гордості за свій колектив. Тяжіння до "авторитету пригнічення" в результаті призводить до краху керівника, і колектив звільняється від нього.

*"Авторитет резонерства"*. Керівник вважає, що постійні бесіди повчального характеру посилюють його вплив на людей (замість того, щоб де потрібно застосувати владу або обмежитися лаконічним зауваженням).

Люди по-різному реагують на резонерство: одні не витримують його і будь-що намагаються уникнути. Інші входять у стан агресії і йдуть на відкритий конфлікт із керівником. А треті звикають до нього, все мовчки вислуховують і продовжують працювати як завжди.

*"Авторитет педантизму"* — це схильність до суцільного контролю, дрібниць, яка, як правило, характерна некомпетентним керівникам, які не мають професійної довіри серед підлеглих. Вони застосовують надумані критерії оцінки праці людей, які не мають нічого спільного зі змістом роботи, але дозволяють зробити людину залежною.

*"Авторитет підкупу"* має місце тоді, коли керівник дотримується правила, що винагорода за працю прямо залежить від особистих бажань керівника. Це викривлює зміст службових відносин, породжує прислужництво. Ділові відносини в такому разі набувають форми особистої відданості керівникові, який є благодійником за рахунок держави.



*"Авторитет відстані"* полягає в тому, що керівникові здається: чим далі він від підлеглих, чим рідше він з ними бачиться, тим сильніший його вплив на них. Прихильники такого авторитету прагнуть закріпити його шляхом створення штучних, бюрократичних бар'єрів між собою і підлеглими, встановлення для себе різних привілеїв, штучного виокремлення з колективу, самозвеличування.

*"Авторитет доброти"* виникає на основі неправильного розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю до них. Це послаблює волю людини, дезорганізує, заважає перспективі росту, завдає шкоди особистості й справі.

*"Авторитет чванства"* — це зверхність, пихатість, заснована на минулих або уявних, надуманих заслугах. Чванство — надмірне захоплення владою. Такий керівник формально або підкреслено поблажливо ставиться до підлеглих, не заглиблюється в їх потреби. Усім своїм виглядом, манерою поведінки, напускною поважністю він принижує підлеглих, підкреслюючи виключність своєї персони. Чванливий керівник часто аргументує свою діяльність, посилаючись на свій вік, освіту й соціальне положення. Досить часто вони вживають такі фрази: "Ось доживете до моїх років, тоді й будете судити", "Спочатку отримайте диплом, а потім і поговоримо", "Займете моє місце, тоді й будете вирішувати".

## Аналізуючи процес формування псевдоавторитетів, психолог Є.Вендров назвав кілька причин їх виникнення:

- ▶ Керівник вважає, що немає потреби радитися з підлеглими, рахуватися з ними, бо свідомість підлеглих ще не на достатньому рівні.
- ▶ Керівник вважає: підлеглі повинні його боятися. Хоча відомо, що такі їх риси, як охайність, виконавча дисципліна, чіткість у роботі, виховуються насамперед не грубістю, криком і покаранням, а силою авторитету керівника.
- ▶ Досягти псевдоавторитету легше і мати його зручніше, ніж істинний. Можна менше вимагати від себе, не завантажувати уважним вивченням справ і вчинків, аналізом мотивів, що спонукали до їх здійснення. Набагато легше карати, кричати, ніж професійно й правильно організовувати виробничий процес.

- ▶ Грубість, чванливість, самодурство можуть бути засобом самозахисту, бо саме нормальні людські стосунки одразу ж викриють його невихованість, некомпетентність, непридатність до управлінської діяльності. Цим пояснюється і хвороблива нетерпимість таких горе-керівників до критики.
- ▶ Такі риси характеру, як властолюбство, завищена самооцінка.
- ▶ Поведінка вищого керівництва.



# ВИСНОВОК:

- ▶ Психологія управління як наука ставить перед собою **певні завдання**, що забезпечують розвиток наукових концепцій і розробку рекомендацій із найбільш ефективного управління правотворчої, правозастосовчої та правоохоронної діяльності ОВС.
- ▶ Базовою наукою психології управління є загальна психологія та теорія управління, тому перша, будучи за своїм характером і спрямованістю суспільною наукою, тяжіє до природничих засад свого походження.
- ▶ Психологія управління пов'язана з юридичними науками: теорією держави і права; кримінальне і цивільне право, кримінальний і цивільний процеси, кримінологія і криміналістика та теорією управління.
- ▶ До наукових методів психології управління належать: спостереження, бесіда, анкетування, тестування, інтерв'ювання, природний і лабораторний експерименти, біографічний метод, метод незалежних характеристик, метод проектів тощо.