

testify that the display of communicative tolerance is predefined by the level of both psychological readiness to tolerant co-operation and satisfaction from successful implementation of leading function – grant of help to other man (it appears in setting on the absolute acceptance of personality of other man – client and actualization of reason of support of own psychological prosperity as personalities). It determines the orientation of interpersonal relations in professional activity, its efficiency and experiencing of psychological prosperity by specialists in the profession and own personal competent life in a counterbalance to the specialists with amateurish basic education. There are considerably more expressive signs of intolerant co-operation, more subzero level of psychological prosperity that negatively influences on a general index of psychological health.

Key words: *communicative tolerance, psychological health, professional competence.*

Стаття надійшла 11 червня 2014 року

УДК 159.9

**І. В. Зубрицька-Маkota,
О. С. Коваль**

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ І ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

Розкрито особливості комунікативних і лідерських якостей керівника, можливості їх формування та розвитку. Наведено результати дослідження, яке демонструє, що існують відмінності між рівнем комунікативних і лідерських якостей за статевою ознакою, а також із підвищенням рівня комунікативної емпатії, толерантності та здібності до самоуправління в спілкуванні підвищується рівень комунікативності керівників.

Ключові слова: *керівник, комунікативність, лідерський потенціал, полікомунікативна емпатія, комунікативна толерантність, самоуправління у спілкуванні.*

Постановка проблеми. Нині, коли виробничі умови визначають успіхи науки, техніки, виникає гостра необхідність у людях, які володіють мистецтвом проявляти активність у виробничому процесі.

Управляти діяльністю людей – означає здійснювати на них вплив, спонукаючи працювати на досягнення цілей організації. Саме такий вплив може реалізувати лідер – особа, що володіє лідерськими якостями.

Також однією з умов праці сучасного управлінця є постійна взаємодія з іншими людьми. І саме спілкування виступає основним інструментом роботи лідера.

Майстерність у роботі керівника тісно пов'язана з умінням мистецького володіння засобами та техніками спілкування. Тому серед інших загальних умінь керівника інтерес становлять комунікативні вміння. Управлінці з високим рівнем сформованості комунікативних умінь відчують потребу в управлінській діяльності та активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються в складних ситуаціях, розкуті в новому колективі, ініціативні, у складних справах або ситуаціях ухвалюють самостійні рішення, обстоюють свою думку і працюють над тим, щоб вона була прийнята колегами, самі шукають справи, які б задовольнили їх потребу в комунікативній та організаторській діяльності.

Як свідчить життєва практика та наукові дослідження, не кожен керівник спроможний ефективно налагодити і підтримувати взаємовідносини з іншими, та не кожна людина може бути успішним керівником. Це пов'язано з рисами характеру, типом темпераменту, а також з психотипом (за методом соціоніки) кожної людини.

Розвиток комунікативних умінь і лідерських якостей керівника є актуальною проблемою психології, вирішення якої має важливе значення і для кожної людини, і для суспільства загалом.

Стан дослідження. Вказаний аспект проблеми частково розглядався у соціально-психологічних працях, присвячених дослідженню спілкування як одного із найважливіших факторів формування особистості (В. Г. Ананьєв, А. А. Бодалев, Л. С. Виготський, Б. Ф. Ломов); спілкування як взаємодії факторів формування особистісних якостей керівника (Н. Н. Обозов, Г. В. Щьокін, В. Гуленко, Дж. Максвел, Бр. Трейсі, Б. Шефер, В. Г. Ананьєв, А. А. Бодалев, І. Коганець, Л. С. Виготський, Б. Ф. Ломов та ін.); спілкування як взаємодії стосунків між суб'єктами, які мають діалогічний характер (Г. М. Андрєєва, В. С. Соковнін, К. К. Платонов); психологія роботи з людьми (Н. Н. Обозов, Г. В. Щьокін), системно-діяльнісна парадигма спілкування (Б. Г. Ананьєв, Б. Г. Коган, І. С. Кон, О. О. Леонтєв, К. К. Платонов), а також у психологічних дослідженнях лідерства як важливого аспекту керівництва: проблеми керівництва та лідерства (Н. І. Бірюков, В. В. Бович, Є. В. Кудряшова); проблеми особистісної сторони лідерства (Е. Б. Воронова, А. Г. Ковальов, Е. Богардус та ін.); особливості лідерства в групі і організації (В. І. Власов, Н. В. Голубєва, Н. С. Жеребова, А. Н. Жмиріков, Б. І. Кретов, Р. Л. Кричевський, Є. С. Кузьмін, Б. Д. Паригін, Дж. Бернс, М. Макколл, Л. Понд, Р. Стогділл, Ф. Фідлер та ін.). Нами розглянуто складові комунікативних і лідерських якостей керівників, теоретико-емпіричний статус яких мало висвітлений у психологічних дослідженнях.

Потребує теоретичного та емпіричного вивчення особистість керівника та особливості формування його комунікативних і лідерських якостей.

Тому **мета** цієї статті полягає у вивченні особливостей формування комунікативних і лідерських якостей керівника.

Визначаючи, що таке ефективне лідерство, важливо розмежувати лідера, лідерство і ведення. Позиція лідера – це роль у певній системі. Людина формально виконує роль лідера, може володіти, а може й не володіти лідерськими якостями і здатністю керувати. Лідерство має прямий стосунок до особистих умінь, здібностей і впливу. Часто лідерство може бути притаманним людині, яка не є формальним лідером. Ведення – це результат поєднання відповідної ролі і здібності до лідерства, тобто вміння впливати на інших [9].

У найбільш широкому розумінні лідерство можна визначити як здатність впливати на інших у напрямі досягнення певної мети. Отож, лідер веде співробітника або групу співробітників до певної мети. У діловій сфері і в організаціях лідерство часто протиставляється менеджменту. Менеджмент зазвичай визначають, як «уміння виконати завдання за допомогою інших людей». Лідерство ж визначають як «вміння зробити так, щоб інші люди захотіли виконати завдання». Отже, лідерство тісно пов'язано зі створенням мотивації і впливом на інших [6].

Лідерство – один із найдавніших феноменів, психологію якого хотіли б пізнати люди. Адже саме лідерство найчастіше пов'язано з ключовими фігурами на шахівниці життя. І саме від цих фігур найперше залежить результат будь-якої партії, оскільки вони є центрами всієї системи.

Бажання стати лідерами і самим управляти системою є у багатьох, адже, стаючи лідером, у нас відкривається значно більше можливостей і перспектив, ми отримуємо доступ до більшої кількості ресурсів і бонусів. Стаючи лідером, ми робимо певні інвестиції: спочатку працюємо на імідж лідера, відтак імідж лідера працює на нас.

Найбільша проблема дослідників, які вивчають лідерство, – це вибір підходів і мова опису лідерського феномена. У своєму житті і в історії можемо зустріти лідерів, які значно відрізняються один від одного, але водночас у них, безумовно, є спільні риси. Але саме це загальне здається чимось невловимим. І навіть у разі знаходження певних закономірностей складно знайти інструменти, що дозволяють ці закономірності виміряти, описати, відтак сформулювати у вигляді простих, чітких рекомендацій та інструкцій, які могли б допомогти розвинути в собі лідерський потенціал [5].

Один із способів такого опису – це так званий якісний підхід або опис якостей, якими повинен володіти лідер. За даними дослідників, визначено близько 70 якостей, які відповідають критеріям лідерства. Але ці дані часто неузгоджені, та й розвиток у собі чималої кількості якостей – завдання практично неможливе.

Відтак, розглядаючи лідера як активного організатора і координатора діяльності, погоджуємося з думкою багатьох учених про його провідну роль в організації взаємодії людей, підвищенні їх працездатності і спрацьованості [8].

Нині існує декілька концепцій лідерства. Коротко проаналізуємо їх.

Концепція атрибутивного лідерства спирається на теорію атрибуції, що пояснює причинно-наслідковий зв'язок між тим, що сталося, і тим, що люди вважають причиною того, що сталося. Атрибутивний підхід до лідерства ґрунтується на тому, що висновки лідера рівною мірою, як і поведінка підлеглих, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Спостерігаючи за роботою підлеглих, лідер отримує інформацію про те, як вона виконується. Залежно від цього він робить свої висновки про поведінку кожного з працівників і обирає стиль своєї поведінки так, щоб адекватно реагувати на поведінку підлеглого.

Ця модель атрибутивного лідерства має суттєві відмінності від традиційних моделей, що є надмірно описовими і, головне, не відповідають на питання «чому» [8].

Дослідження довели, що у межах цієї моделі, найімовірніше, здійснюється не просто вплив лідера на поведінку підлеглого, а взаємодія між лідером і підлеглим, тобто підлеглий своєю реакцією на заходи керівника впливає на подальшу його поведінку.

Концепція харизматичного лідерства припускає, що є дві протилежні позиції формування іміджу лідера. Одна заперечує будь-який вплив лідера на організаційну ефективність, а інша – веде до лідерської харизми та спраби підлеглих приписати лідеру майже магичні, а в окремих випадках і божественні якості.

Поняття перетворюючого або реформаторського лідерства в концепції перетворюючого лідерства має багато спільного з харизматичним лідерством, але трактується істотно відмінно. Лідер-реформатор мотивує підлеглих шляхом підвищення рівня їх свідомості в сприйнятті важливості і цінності поставленої мети, надання їм можливості поєднати свої особисті інтереси із загальною метою, створення атмосфери довіри та переконання підлеглих у необхідності саморозвитку.

Проаналізовані нами концепції не утворюють повну картину наявних теорій лідерства, але водночас відзначаються багатьма

психологами як основні. Окреслюючи роль лідерів в організації діяльності людей, основним чинником дослідники називають особистісні якості лідерів, їх індивідуальність.

Отже, до найбільш важливих здібностей лідера входять: уміння реалізувати, делегувати повноваження і відповідальність, здібності до організації і мотивації групової роботи, встановлення пріоритетів, самопізнання і самооцінки, переконання, аналітичного мислення, розпізнавання найбільш істотних факторів, системності, обробки і формулювання інформації, розробки програм, виявлення тенденцій, розподілу зусиль і часу. Він повинен усвідомлювати, що такі риси поведінки, як ввічливість, тактовність, делікатність, абсолютно необхідні для «уміння поводитися в суспільстві». Не можна забувати про культуру спілкування, почуття міри, доброзичливості, потрібно повністю управляти своїми емоціями, стресами. Необхідно мати свій, але неодмінно цивілізований стиль поведінки, свій, але неодмінно шляхетний образ, імідж лідера, який гарантує не тільки половину успіху, але і постійне задоволення від діяльності [9].

Одним із найважливіших факторів формування особистості лідера є спілкування. Ідеї про те, що спілкування виконує важливу роль у формуванні особистості, отримали розвиток у працях вітчизняних психологів: В. Г. Ананьєва, А. А. Бодалева, Л. С. Виготського, А. Н. Леонтьєва, Б. Ф. Ломова, А. Р. Лурії, В. Н. Мясищева, А. В. Петровського та інших [2; 3; 4; 10; 14; 12].

Із позиції діяльнісного підходу дослідники А. Н. Леонтьєв, Г. М. Андреева вважають, що спілкування – це складний процес установалення і розвитку контактів між людьми, що обумовлюється потребами в спільній діяльності і охоплює обмін інформацією, розроблення єдиної стратегії взаємодії, сприймання і розуміння іншої людини [1, с. 84–141].

По-перше, спілкування – це особливий тип діяльності (комунікативна діяльність). По-друге, – це умова здійснення будь-якої діяльності, по-третє, результат діяльності, що спеціально задається [1, с. 84–109].

Розвинені комунікативні вміння здебільшого визначають можливість керівника до встановлення та підтримання контактів у спілкуванні, прогнозуванні поведінки і діяльності людей. Тут важливу роль виконує правильне розуміння особистісних властивостей і актуальних станів партнерів і відносин між людьми. Комунікативні вміння формуються на основі певних комунікативних здібностей, основним компонентом яких вважають товарицькість. Це складна якість, яка містить комунікабельність (здатність відчувати задоволення від процесу

спілкування), соціальну спорідненість (бажання знаходитись серед інших людей) та альтруїстичні тенденції.

Комунікативні здібності – це вміння і навички спілкування з людьми, від яких залежить його успішність [15]. Люди різного віку, освіти, культури, різного рівня психологічного розвитку, що мають різний життєвий і професійний досвід, відрізняються один від одного комунікативними здібностями. Освічені й культурні люди володіють більш вираженими комунікативними здібностями, ніж неосвічені та малокультурні. Багатство життєвого досвіду людини, як правило, позитивно корелюється з розвиненістю в неї комунікативних здібностей [15].

За структурою комунікативні вміння охоплюють: опис поведінки свого партнера, комунікацію почуттів, активне слухання, конфронтацію [13].

Співрозмовники повинні навчитися передавати суть своїх почуттів так, щоб їх правильно розуміли інші. Найліпше навчитися передавати свої почуття адекватними словами, не звертаючись до незрозумілих і складних метафор. Можна сказати: «Мені соромно»; «Я радий»; «Я почувуюсь ніяково»; «Я тебе люблю», а не «йти обхідними шляхами», щоб партнер зрозумів те, що ти відчуваєш. Інколи люди плутають думки і почуття. Наприклад, твердження: «Я відчуваю, що Таня дуже самотня» в дійсності є судженням, в якому слова «Я відчуваю» правильніше замінити на «Я вважаю».

В. Леві у книзі «Мистецтво бути собою» змальовує портрет «генія комунікабельності», основними рисами якого є високий інтерес до інших людей, відсутність тривожності, адекватний зворотний зв'язок, пластичність поведінки, артистизм, деяка агресивність, яка створює підтекст сили, оптимізм, відсутність упередженості, вміння передбачати поведінку інших людей, яке розвивається в результаті спостережливості, симпатії до людей, бачення в них хорошого і прийняття їх такими, якими вони є насправді [7].

Для успішного спілкування мають значення, на думку психологів, три фактори: надійність комунікатора; зрозумілість його повідомлень; урахування зворотних зв'язків щодо того, наскільки правильно його зрозуміли [11].

Метою розвитку навичок спілкування має бути не вдосконалення здатності маніпулювати іншими, а розвиток здатності створювати самому чи спільно з партнерами такі умови й атмосферу стосунків, які б сприяли психологічному зростанню людини, розкриттю її конструктивних можливостей.

Отож, за результатами теоретичного аналізу визначено, що формуванню комунікативних вмінь менеджера може сприяти розвиток

толерантності, комунікативної емпатії та здібності до самоуправління у спілкуванні.

Відтак опишемо результати нашого дослідження. У ньому брали участь працівники дніпропетровської брокерської компанії, а саме: 36 менеджерів, 19 із них – жінки, 17 осіб – чоловіки. Обрано менеджерів як керівників середньої ланки.

За допомогою кількісного аналізу нами було визначено, що між рівнем розвитку лідерських і комунікативних якостей в чоловіків і жінок існує різниця. Згідно із результатами, у чоловіків більшого розвитку набувають лідерські якості, а у жінок – комунікативні.

Результати кореляційного аналізу вказали на те, що між рівнем лідерських якостей керівників та їх емпатією існує прямий кореляційний зв'язок: що більше у керівників розвинуті лідерські якості, то більше вони проявляють емпатію. Також під час кореляційного аналізу були отримані дані про те, що з підвищенням рівня полікомунікативної емпатії зростає рівень здібностей до самоуправління в спілкуванні. Цікаво, що за наявності прямого зв'язку між указаними показниками рівень комунікативної толерантності обернено корелює із рівнем здібностей до самоуправління у спілкуванні. На нашу думку, це пояснюється тим, що толерантність та емпатійність, попри те, що близькі феномени, але в сукупності із іншими факторами можуть проявлятися по-різному.

Під час дослідження використано формуючий вплив на групу менеджерів у вигляді соціально-психологічного тренінгу.

У результаті проведення тренінгу, кількість опитуваних із високим рівнем комунікативної толерантності збільшилась на 7 (19%) осіб, з середнім рівнем – зменшилась на 3 (8%) осіб за рахунок збільшення за попереднім показником, а низький – зменшився на 4 (11%) осіб, що характеризується позитивно, і становили відповідно 4 (11%), 19 (53%), 13 (36%) осіб. Підвищення рівня толерантності – терпимості у взаєминах з іншими – свідчить про формування навичок твердо обстоювати свої переконання, приймати будь-які ідеї, з розумінням ставитись до людей та їхніх вчинків, критично ставитись до своєї думки, здатності відмовитися від помилкових поглядів, з повагою ставитися до думки співрозмовника.

У результаті проведення тренінгу кількість опитуваних із високим рівнем здібності до самоуправління в спілкуванні збільшилась на 7 (19%) осіб, з середнім рівнем – зменшилась на 3 (8%) особи за рахунок збільшення за попереднім показником, а низький – зменшився на 4 (11%) особи, що характеризується позитивно, і становили відповідно 12 (33%), 18 (50%), 6 (17%) осіб. Підвищення рівня здібності

до самоуправління в спілкуванні засвідчує про зростання потреб бути в спілкуванні із собою, виявляти залежно від ситуації спрямованість на партнера, схильність до партнерства у спілкуванні, підвищення мобільності у спілкуванні, розвиток умінь підлаштовуватися до поведінки партнера, готовність до діалогу, здатність змінювати стиль спілкування залежно від ситуації.

Порівняння результатів попереднього та повторного дослідження дає можливість стверджувати, що вжиття формуючих заходів сприяло формуванню комунікативних умінь менеджера через розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні, також зросли показники розвитку лідерського потенціалу та рівня комунікативності.

Висновок. Проблема, висвітлена у статті, має важливе значення для керівників організацій. Отримані результати емпіричного дослідження свідчать про те, що формування комунікативних умінь керівника здійснюється через розвиток комунікативної толерантності, комунікативної емпатії та здібності до самоуправління у спілкуванні. А формування лідерських якостей – через комунікативні та емпатійні. Виявлено відмінності у розвитку комунікативних і лідерських якостей у чоловіків і жінок: чоловікам більше притаманні лідерські, а жінкам – комунікативні якості.

Перспективи дослідження. У подальшому плануємо дослідження впливу гендерної та вікової складових щодо лідерських та організаційних здібностей.

1. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 376 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. С. Кузьмів. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. – К.: PSYLIB, 2004. – 400 с.
4. Вачков Й. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Й. В. Вачков. – М.: Ось-89, 2000. – 224 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ «Банки и биржи», 1995. – 478 с.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ-2000, 2003. – 257 с.
7. Леви В. Искусство быть собой / В. Леви. – М.: Знание, 1991. – 256 с.

8. Любинова Н. Г. Менеджмент – путь к успіху / Н. Г. Любинова. – М.: ВО Агропромиздат, 1992. – 279 с.
9. Льюис Гарет. Менеджер – наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний; пер. с англ. / Льюис Гарет. – Минск: Амалфея, 1998. – 283 с.
10. Менеджмент: Теоретичні основи і практикум / О. М. Гіряк, П. П. Лазановський. – К.; Львів: Магнолія плюс; Новий світ-2000, 2003. – 336 с.
11. Обозов Н. Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – СПб.: МАПН, 1995. – 134 с.
12. Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга / Л. А. Петровская. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – 168 с.
13. Большой толковый психологический словарь / Ребер Артур (Penguin). – Ростов н/Д: Феникс, 2000. – 576 с.
14. Свенцицкий А. Психология управления организацией / А. Свенцицкий. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999. – 345 с.
15. Фетискин Н. П. Реализация и оценка профессиональных способностей учителя / Н. П. Фетискин. – Кострома: КГУ, 1995. – 86 с.

Зубрыцкая-Макота И. В., Коваль О. С. Формирование коммуникативных и лидерских качеств руководителя

Раскрыто особенности коммуникативных и лидерских качеств руководителя, возможности их формирования и развития. Наведено результати дослідження, яке демонструє, що існують різниця між рівнем комунікативних і лідерських якостей по половому признаку, а також при підвищенні рівня комунікативної емпатії, толерантності і сподобності к самоуправленню в общении повышается уровень коммуникативности руководителей.

Ключевые слова: *руководитель, коммуникативность, лидерский потенциал, поликоммуникативная эмпатия, коммуникативная толерантность, самоуправление в общении.*

Zubryts'ka-Makota I. V., Koval' O. S. The formation of communicative and leadership qualities of a leader

The article deals with the features of communicative and leadership qualities of a leader, the possibilities of their formation and development. The results of the study, which aims to proves that there exist difference between the level of communicative and leadership skills by gender, growth of level of communicative empathy, tolerance and capacity for self-government in communication increases the level of leaders communicativeness.

Manage the activities of people – so do they influence, encouraging work to achieve organizational goals. Such effects may exercise leader – a person who has leadership qualities. Also one of the conditions of the modern manager is constant interaction with other people. And that is the main communication tool of the leader. Skill in the head is closely related to ownership of the means of artistic skills and

techniques of communication. Therefore, among other general skills manager interest are communication skills. Managers with a high level of communication skills formation are in need of management and actively seek it quickly orient themselves in difficult situations, liberated in a new collective initiative, in severe cases or difficult situations take independent decisions, defend their views and work hard to it was adopted by colleagues, themselves seek things that will satisfy their need for communication and organizational activities.

As the vital practice and research, not every manager can effectively establish and maintain relationships with the people around him, and not everyone can be a successful leader. This is associated with personality traits, temperament type, as well as psycho (method socionics) every person.

The development of communication skills and leadership qualities head is an urgent problem of psychology, whose solution is important for every person and for society as a whole.

Key words: *leader, communication, leadership potential, policommunicative empathy, communicative tolerance, self-government in communication.*

Стаття надійшла 2 червня 2014 року

УДК 342.951:353.214

М. В. Ковалів

ОКРЕМІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ КРИМІНАЛЬНОЇ МІЛІЦІЇ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Порушено питання комунікативної компетентності співробітників кримінальної міліції органів внутрішніх справ України, що обумовлено особливостями правозастосовної діяльності, шляхів її розвитку через застосування соціально-психологічного тренінгу та ефективного використання у службовій діяльності. Розкрито професійні особливості у сфері комунікації, які пов'язані з виявленням кримінальних правопорушень.

Ключові слова: *комунікативна компетентність, кримінальна міліція, органи внутрішніх справ, соціально-психологічний тренінг.*

Постановка проблеми. Процес активного формування громадянського суспільства і правової держави виявив гостру потребу суспільства у кардинальному поліпшенні діяльності правоохоронних органів, у підвищенні якості оперативно-службової діяльності, спрямованої на забезпечення прав і свобод людини та громадянина. Ця обставина надала пріоритетності науковій розробці проблеми підвищення ефективності професійної діяльності суб'єктів правозастосовної