Вікторія Іванова,
кандидат психологічних наук
Мукачівський державний університет
(м. Мукачево)

Viktoria Ivanova,
Candidate of Psychology,
Mukachevo State University
(Mukachevo)

УДК 371

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

PSYCHOLOGICAL READINESS MANAGERS PRESCHOOL EDUCATION TO DECISION-MAKING

У статті вказано на психологічні особливості готовності керівників закладів освіти до прийняття управлінських рішень, визначено причини, які викликають конфлікти та шляхи їх розв'язання.

Ключові слова: керівники закладыв дошкільної освіти, конфлікт, психологічна готовність.

The article stated the psychological characteristics of educational leaders ready to take management decisions, identify the reasons that cause conflicts and their solutions.

Keywords: heads zakladыv preschool education, conflict, psychological readiness.

В статье определены психологические особенности готовности руководителей образовательных учреждений к принятию управленческих решений, вказано на причины, вызывающие конфликты и пути их разрешения.

Ключевые слова: руководители дошкольных учреждений, конфликт, психологическая готовность.

Постановка проблеми. У сучасній психології існують два основних підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності особистості до здійснення діяльності: функціональний та особистісний.

З точки зору функціонального підходу психологічна готовність до діяльності визначається як певний стан психічних функцій, що забезпечує високий рівень досягнень при виконанні того чи іншого виду діяльності (Ф.Ю. Генов, Є. П. Ільїн, Н.Д. Левитов, А.Ц. Пуні та інші).

Аналіз актуальних досліджень та публікацій. Готовність у цьому контексті є стійким, богатоаспектним та ієрархізованим утворенням особистості, що включає ряд компонентів, адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які в своїй сукупності дозволяють суб'єкту більш або менш успішно здійснювати діяльність» (О.В. Винославської, К.М. Дурай-Новакової, Л.М. Карамушки, В.О. Моляко, М.Л. Смульсон , Л.Е. Орбан-Лембрик , А.А. Смирнова тощо).

Останнім часом з'явилася низка робіт, предметом дослідження яких є психологічна готовність особистості до управлінської діяльності в системі освіти (О.І. Бондарчук, О.В. Винославська, А.В. Вознюк , Т.М. Дзюба, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін.).

Мета статті - розкрити психологічні особливості готовності керівника дошкільної установи до прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. В роботі Л.М. Карамушки обгрунтовані психологічні основи формування психологічної готовності до управління в системі освіти, визначено, що психологічна готовність керівників освітніх закладів до управління - це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, котрі забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління загалом [1].

На основі названих підходів, можемо зробити припущення, що психологічна готовність керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень - це комплекс знань, умінь та навичок, особистісних якостей та мотивів, які забезпечують прийняття керівником ефективних управлінських рішень на базі успішної взаємодії з учасниками управлінського процесу з метою успішного вирішення управлінських проблем.

Однією із важливих проблем сучасного управління – наявність конфліктів в організаціях. При їхньому регулюванні керівники часто використовують інтуїцію або не цілком достовірні дані, що ускладнює їх діяльність з управління конфліктами. Основне завдання керівника полягає у розпізнаванні суті конфлікту, його аналізу з метою конструктивного вирішення.

Серед багатьох причин, що викликають конфлікти між членами колективу, вчена виділяються наступні:

а) групові цілі ;

б) різний підхід до пошуку адекватних тактик для реалізації цілей;

в) способи оцінки роботи, наявність різної кількості ієрархічних рівнів у формальних структурах, а також несумісність індивідуальних і загальноорганізаційних інтересів, і тому подібне [2].

У своїх ділових контактах з підлеглими керівники повинні орієнтуватися не на окремо взяту особу, а на цілу групу, оскільки вона є потужним чинником дії на кожного працівника.

У ситуаціях, коли керівник підтримуватиме співробітників з інертним мисленням, у середині групи можуть виникнути конфлікти не лише між працівниками, але між ними і керівником. Проте конфлікти у середині колективу виникають і між окремими групами, виконуючими загальні завдання. В окремих випадках вони діють як саботажники в роботі, тобто з позитивних стають «негативними групами», що часто призводить до зривів у виконанні планів і рішень у процесі виробничого процесу [2]. У аналогічних ситуаціях підприємства нестимуть і непродуктивні втрати, якщо опиняться у владі «негативних груп», які приведуть до виникненню серйозних міжгрупових конфліктів .

Практика функціонування різних колективів показала, що немає таких способів і методів управління, які захистили б лідерів і його підлеглих від необхідності працювати в умовах конфліктних ситуацій. У цьому винні самі члени колективу з їх особистісними, індивідуально-психологічними, мотиваційними особливостями.

У багатьох колективах знаходяться такі члени колективу, які намагаються обернути сприятливу обстановку на конфлікт. Тому жоден з керівників не застрахований від конфліктів у своєму підрозділі, хоча ним відводиться особлива роль у вирішенні виникаючих конфліктів. Складність вирішення конфліктів пов'язана з тим, що найчастіше вони виникають на тлі прояву негативних емоцій, при яких чоловік не може мислити конструктивно. Аналізуючи конфлікти, можна сказати, що деструктивними є не вони, а з ініційована поведінка інших.

Часто джерелами конфліктів бувають, як стверджує Р. Л. Кричевський упередження, примхливість, підвищена чутливість із-за високого нейротизму, боязнь критики, відмінності в життєвих цінностях, розбіжність в цілях, змагання за перевагу над іншими людьми, непорозумінь, невиконання очікувань [4].

В умовах конфліктної діяльності особливе місце відводиться усвідомленню відповідальності особи за рішення поставлених завдань. Це в рівній мірі може відноситися як до лідера, так і до підлеглого. У колективі часто конфлікт створюється працівниками, який намагається перекласти відповідальність на іншого працівника. Тому в конфлікті можуть зіткнутися дві різних людини: один є занадто відповідальним, а інший, навпаки, не є таким. Тому рівень суб'єктивного контролю за поведінкою у цих людей буде протилежним [1, 4].

За будь-яким конфліктом завжди лежить певне відношення людини до тієї або іншої події, явища, яке криється в психології людини. В умовах управління важко буває розпізнати сенс того або іншого конфлікту і узяти його під контроль. Тому можна сказати, що в окремих ситуаціях організаційний конфлікт може виявитися корисним. Найбільш бажаний метод вирішення конфліктів є раціонально - інтуїтивний, оскільки він ґрунтується на оцінці конкретної ситуації, а також позицій людей, їх мотивації і особистісних особливостей.

Необхідно також враховувати, що залежно від конкретної ситуації і характеру діяльності самої організації підхід до вирішення конфліктів може бути різним: в одній ситуації керівники виносять на обговорення конфлікт з тим, щоб погасити його раціональним шляхом, а в іншій ситуації його слід «подавити», щоб не збільшувалася його глибина. Проте головне – це знайти такий рівень інтеграції, який дозволив би ефективно працювати [5].

Найважливіше завдання керівників, на думку Боуєра Г. – уміння прогнозувати можливості появи і розвитку конфліктів, а також їх наслідків. У певні періоди часу перед керівниками виникає необхідність вводити істотні зміни, які виявляються в оновленні цілей або зміні персоналу. Проте персонал, що не має повної і достовірної інформації з цього питання і не розуміючи до кінця необхідності організаційних змін, протидіє їм. Своєю поведінкою він сприяє виникненню чергових конфліктів.

Чим більш деталізована структура організації, тим більше створюється умов для виникнення конфліктів цілей, що змінюються, оскільки частина виконаних раніше завдань відходить в минуле і перестає бути актуальною. Не дивлячись на те, що по відношенню до персоналу така коректність цілей об'єктивна, все ж це вносить елемент невизначеності в їх діяльність. У подібних умовах у працівників змінюється відношення до реальних завдань, мотивація стає негативною, змінюється ставлення до керівництва, викликаючи обурення і негативне налаштування.

У середині численних організацій є багато причин, що призводять до конфліктів через суперечливий внутрішньоорганізаційний характер. Наприклад, конфлікти можуть з'явитися також із-за функціонування помилково створених структур або неправильно створеної структури управління усім колективом. Найчастіше конфлікти спостерігаються у тих колективах, де раніше були допущені істотні помилки, що привели до загострення стосунків керівників з підлеглими.

Управління конфліктами як складний процес включає ряд видів діяльності керівника: прогнозування конфлікту і оцінку його функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення конфлікту [1].

Зазначимо, що прогнозування конфлікту зазвичай спрямовується на виявлення причин потенційного конфлікту в ситуації рівноваги. В цілях прогнозування конфлікту керівник повинен вивчати суб'єктивні і об'єктивні умови і чинники взаємодії людей в організації, а також їх індивідуально-психологічні особливості. На етапі прогнозування конфлікту оцінюється міра відповідності стилю керівництва особливостям і змісту діяльності організації, розподіл функціональних обов'язків, особливості комплектації робочих груп, рівень соціальної напруженості, довіри і лояльності, особливості організаційного клімату та ін.

Прогнозування можливості переростання потенційного конфлікту в актуальний пов'язане з оцінкою функціональної спрямованості можливого майбутнього зіткнення. Від оцінки функціональних особливостей потенційного конфлікту залежать подальші дії керівника. Якщо аналіз ситуації показує, що виникнення конфлікту при успішному його подоланні може привести до рішення деяких проблем організації, такий конфлікт необхідно стимулювати. Якщо ж потенційний конфлікт не зможе принести ніяких позитивних результатів або серйозно дестабілізує діяльність організації на етапі свого розвитку, його слід попереджати [5].

Автор підкреслює, що стимулювання як вид діяльності по управлінню конфліктом є діями, спрямованими на провокацію, виклик відкритого зіткнення. Воно виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів, дозвіл яких сприяє усуненню проблем, таких як неправильний розподіл функцій, неадекватний стиль керівництва, недостатня інформованість, неправильне компонування робочих команд і так далі. Крім того, вдаючись до цього

виду управління конфліктом, керівник має бути готовий, по-перше, до конструктивного регулювання ситуації, що створилася, по-друге, до тимчасового посилення напруженості і дестабілізації діяльності.

Стимулювання конфлікту припускає використання широкого діапазону засобів: від відкритого винесення проблемної ситуації на загальне обговорення до маніпулятивних прийомів, спрямованих на провокацію зіткнення між потенційними конфліктуючими сторонами. Попередження конфлікту є реалізацією системи заходів, спрямованих на недопущення виникнення відкритого конфлікту, і може ґрунтуватися на ефективному управлінні організацією і її підрозділами. В даному випадку управління конфліктом припускає створення таких організаційних умов, в яких не зможуть виникнути причини зіткнення. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організації можуть бути:

1) постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;

2) підбір і розставляння співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;

3) дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що зачіпають інтереси організації і окремих співробітників;

4) соціально-психологічні заходи, спрямовані на формування і підтримку організаційної культури, що розділяється, лояльності і відданості працівників, високого рівня згуртованості персоналу, розвиток загально-психологічної культури, у тому числі культури стосунків.

Попередження конфліктів може бути також вимушеним і базуватися на їх прогнозуванні. В цьому випадку на основі отриманої інформації про причини зрілого небажаного конфлікту розгортається активна діяльність по нейтралізації дії усього комплексу чинників, що детермінують його.

Ознаки некерованості конфлікту :

1) бажання однієї або всіх задіяних сторін, продовжувати конфліктну взаємодію;

2) емоції, виражені настільки сильно, що конструктивна взаємодія стає неможливою;

3) конфлікт є «верхівкою айсбергу» (його дозвіл нічого не дає для покращення стосунків);

4) «консервація конфлікту», коли конфлікт перестає розглядатися учасниками як процес, а перетворюється на стійку характерну особливість стосунків [64].

Результатом вирішення конфлікту може бути:

1) повне знищення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін на якій-небудь основі;

2) зникнення конфронтації, коли одна із сторін виходить переможцем, а інша визнає себе переможеним, або коли обидві сторони програють;

3) послаблення конфлікту шляхом взаємних або односторонніх поступок;

4) «трансформація» конфлікту, переростання його у видозмінений або принципово новий конфлікт [65];

5) поступове «загасання» конфлікту в ході мимовільної течії;

6) механічне знищення конфлікту, наприклад, шляхом ізолювання конфліктуючих сторін.

Будь-яким конфліктом в організації є динамічний процес, що проходить декілька стадій розвитку, як зазначають Терлецький О., Андрушків Б., Герасимчук В., а саме:

1. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації через розбіжності з певного питання, що приймає стійкий характер. Потім набуває чинності фактор неприязні, взаємостосунки стають напруженими. Оскільки ситуація не відразу усвідомлюється людьми, то вона вважається «стадією потенційного конфлікту».

2. Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації відбувається, коли протиріччя стають явними, кожен з учасників сприймає свою мету як несумісну з метою протилежної сторони. Взаємна неприязнь і напруженість наростають і досягають критичної точки, що обумовлює початок наступної фази.

3. Перехід до конфліктної поведінки - до активних дій, спрямованих, як правило, на досягнення своїх цілей і блокування досягнень, прагнень, намірів протилежної сторони.

Залежно від того, в якій мірі учасник конфлікту орієнтований на реалізацію своїх власних цілей і дотримання інтересів протилежної сторони, можна виділити п'ять типів поведінки в конфлікті (типологія К. Томаса) :

1) суперництво – переважаюче прагнення підпорядкувати іншого, наполягти на своєму, ігноруючи інтереси партнера;

2) уникнення, ігнорування конфлікту – зволікання моменту вирішення проблеми, прагнення не помічати назріле протиріччя; ця стратегія визнається доцільною, якщо джерело розбіжностей несуттєве, в крайньому випадку, уникнення конфлікту призводить до наростання напруженості;

3) пристосування – тенденція згладжувати протиріччя, перебудувавши власну поведінку і поступаючись своїми інтересами; стратегія є доцільною у тому випадку, коли учасник конфлікту не має в даний момент достатніх ресурсів для відстоювання своєї точки зору, якщо збереження стосунків важливіше, ніж виграш, якщо миттєвий виграш може привести до значнішого програшу надалі;

4) компроміс – врегулювання розбіжностей через взаємні поступки, при якому жодна сторона не досягає своїх цілей в повному об'ємі;

5) співпраця – вироблення спільних рішень, спрямованих на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

У конфліктній поведінці кожної людини можна відмітити риси кожного з п'яти описаних типів, але, на думку К. Томаса, деякі є переважаючі, деякі – менш.

Важливе місце має розв'язання конфліктів. Карамушка Л. М. виділяє: фактичне розв'язання конфлікту — це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це може бути силове розв'язання конфлікту. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля па досягнення перемоги і пригнічення опонента. Можливі такі основні форми силового розв'язання конфлікту: боротьба сторін; примушування (третьою стороною).

У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовуватися різні засоби, особливо тоді, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: завдати шкоди репутації; дискредитація;

блокування просування «службовими сходами»; обмеження можливостей підвищення заробітної плати та отримання премій тощо [3].

По-друге, розв'язання конфлікту «за вироком»:

- прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;
- арбітражним рішенням (за рекомендацією «третейського суду» — спеціальної незацікавленої комісії чи особи). Наприклад, розгляд конфліктів між керівником підрозділу та його заступником керівник організації може делегувати до спеціально створеної для цього комісії.

По-третє, кооперaційне розв'язання конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно задля розв'язання проблеми. Кооперaційне розв'язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів:

- посередницького рішення;
- досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту;
- спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва.

Необхідно наголосити, що кооперaційне розв'язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки, крім перетворення об'єктивної конфліктної ситуації (як це спостерігається за силового розв'язання конфлікту чи розв'язання за допомогою третьої сторони), він передбачає віє ії перетворення самих учасників конфлікту (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо) [3].

Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на три найголовніші питання.

1. Чому сторони вступають у конфлікт?
2. Чого вони хочуть домогтися?
3. Як вони намагаються це зробити?

Ці питання постають перед різними учасниками конфлікту на різних його стадіях, але очевидно одне: чим раніше учасники конфлікту, або люди, які допомагають їм розв'язати спір, поставлять собі ці питання і зможуть знайти адекватніші відповіді на них, тим швидше можна локалізувати конфлікт та успішно розв'язати його. Це дуже актуально для розв'язання конфліктів на основі кооперації, співпраці з опонентом.

Аналіз питання «Чому сторони вступають у конфлікт?» передбачає з'ясування основних потреб і сформованих інтересів учасників конфлікту. Тут доцільно користуватися класифікацією основних груп потреб особистості. Аналізуючи інтереси, важливо пам'ятати, що вони завжди виражають життєву спрямованість, сутність людей і тому обговоренню в процесі переговорів не підлягають. Тобто змусити людей змінити свої інтереси – марна справа. Предметом обговорення може бути лише ступінь важливості, значущості цих інтересів у момент конфлікту. Ієрархію інтересів і справді можна принаймні тимчасово змінити [3].

Проте в більшості випадків учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють власні інтереси, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними опонентів, а тим більше — не завжди «підносяться» до усвідомлення необхідності зрозуміти те, чого прагне опонент. Те саме, на жаль, часто спостерігається і тоді, коли керівник організації є «арбітром» у розв'язанні конфлікту. Замість того, аби з'ясувати, які саме інтереси «виборюють» учасники конфліктної ситуації, що насправді турбує людей, дехто вдасться тільки до дисциплінарних санкції! стосовно обох сторін, чи намагається настільки «тиснути» па людину, щоб та змінила свої інтереси [4].

Наступне важливе питання «Чого люди домагаються?». Його аналіз дає змогу з'ясувати вимоги учасників конфлікту, тобто зрозуміти принципово спірні питання, які сягають «корінням» в інтереси кожної зі сторін.

Необхідно зауважити, що вимоги, які висувають учасники конфлікту, цілком підлягають обговоренню: з приводу них можна дискутувати, вести певні переговори, оцінювати, вимірювати, порівнювати тощо. Але треба завжди зважати нате, що сторони конфлікту фактично домовляються не про вимоги, а про ті інтереси, які замасковані за ними. У процесі висування та обговорення вимог необхідно домагатися, щоб вони були обґрунтованими, чітко сформульованими [4].

Завершальне питання «Як можна досягти бажаного результату в конфлікті?» передбачає визначення позицій сторін, тобто їхніх міркувань і пропозицій щодо розв'язання спірних питань і задоволення інтересів учасників конфлікту. Наприклад, у конфліктній ситуації працівника з керівництвом організації щодо вимоги визнати оригінальність його підходу до виконання професійної діяльності можуть бути обґрунтовані такі позиції: демонстрація можливостей нового підходу; підготовка виступу па зборах трудового колективу; рецензування підходу експертами; обговорення дискусійних питань у пресі тощо.

Висновки. Таким чином, знання і розуміння сутності організаційних конфліктів, їх видів, структурних елементів, динамічних етапів та основних напрямків їх запобігання й розв'язання допомагають вибрати максимально адекватні методи діагностики конфліктів.

1. Карамушка Л.М. Актуальні напрямки організаційного розвитку вищих навчальних закладів / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т.1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2009. – Ч. 23.– С. 3-9.
2. Карамушка Л.М. Основні види організаційного розвитку освітніх організацій / Л.М.Карамушка // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / ун-т менедж. Освіти НАПН України. редкол.: О.А. Ануфрієва та ін. Вип 1. (14).Ч. 2 : Психологія / Гол. ред. В.В.Олійник.– 2010. – С.174-182.
3. Скотт Д. Г. Конфликты: пути их преодоления. / Д.Г.Скотт. – К. – 1991.– С. 234.
4. Федосова Г.Л. Впровадження інноваційних форм ділового спілкування як чинник організаційного розвитку освітніх організацій // Психологія: теоретичні і практичні дослідження : МАУП – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2010 – С.246-253.
5. Філь О.А. Теоретичний аналіз конкурентоздатності організацій в умовах організаційного розвитку / О.А.Філь. // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – Ч. 21-22. – С. 40-45.