

СЕКЦІЯ 4. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-641-9-11>

ПСИХОЛОГІЧНІ БАР'ЄРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МІЖ УПРАВЛІНЦЕМ ТА КОЛЕКТИВОМ

Базилевич Марія Олексіївна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»*

У сучасному суспільстві, що характеризується динамічністю соціальних процесів, інтенсивною цифровізацією та зростанням ролі людського ресурсу, ефективність управління значною мірою залежить від якості ділового спілкування між управлінцем та колективом. Саме через комунікацію відбувається передача управлінських рішень, координація діяльності, формування організаційної культури та забезпечення досягнення стратегічних цілей. Водночас у реальній практиці управління досить часто виникають труднощі, пов'язані з порушенням взаєморозуміння між суб'єктами комунікації, що зумовлюється наявністю психологічних бар'єрів.

Психологічні бар'єри ділового спілкування доцільно розглядати як складне багаторівневе явище, що включає сукупність індивідуально-психологічних, соціально-психологічних та організаційних чинників, які перешкоджають адекватному сприйняттю, інтерпретації та передачі інформації. Вони можуть виникати як на рівні особистості (внутрішні установки, емоційні стани, рівень розвитку комунікативних навичок), так і на рівні групи або організації (стиль керівництва, організаційна культура, система взаємодії) [1, с. 118].

Однією з базових форм прояву психологічних труднощів є комунікативні бар'єри, які виникають безпосередньо у процесі обміну інформацією. Вони можуть бути пов'язані з різним рівнем професійної підготовки, відмінностями у термінології, особливостями мислення та мовлення. Наприклад, керівник, орієнтований на стратегічне бачення, може формулювати завдання у загальних категоріях, тоді як працівники потребують конкретних інструкцій. У результаті виникає ситуація невизначеності, що знижує ефективність виконання завдань. Додатково ситуація ускладнюється тим, що у діловому середовищі

часто відсутня культура уточнення інформації, що пов'язано з побоюванням виглядати некомпетентним.

Важливе місце займають перцептивні бар'єри, які пов'язані з особливостями соціального сприйняття. У процесі взаємодії люди схильні формувати уявлення про інших на основі стереотипів, попереднього досвіду та емоційних оцінок. Так, якщо управлінець раніше демонстрував жорсткий або авторитарний стиль поведінки, колектив може інтерпретувати навіть нейтральні або конструктивні зауваження як прояв тиску або критики. У свою чергу, керівник може формувати упереджене ставлення до окремих працівників, що впливає на об'єктивність оцінки їх діяльності. Такі викривлення сприйняття значно ускладнюють процес встановлення довіри та партнерських відносин [2, с. 73].

Особливої уваги заслуговують емоційні бар'єри, які є одними з найскладніших для подолання. Вони виникають унаслідок накопичення негативних емоційних станів – тривоги, страху, образи, роздратування або емоційного вигорання. У контексті управлінської діяльності це може проявлятися у формальному виконанні обов'язків, уникненні відкритого спілкування, зниженні ініціативності. Наприклад, працівник, який систематично отримує лише негативний зворотний зв'язок, починає уникати взаємодії з керівником, що створює замкнене коло неефективної комунікації. Емоційні бар'єри особливо посилюються в умовах стресу або високого рівня відповідальності [3, с. 156].

Не менш значущими є мотиваційні бар'єри, які відображають внутрішню неготовність або небажання брати участь у комунікації. Вони можуть бути пов'язані з відсутністю чітко визначених цілей, несправедливою системою оцінювання праці, низьким рівнем залученості працівників до прийняття рішень. Якщо працівник не бачить зв'язку між власною діяльністю та загальними результатами організації, його комунікативна активність знижується, що негативно впливає на ефективність взаємодії [4, с. 204].

У структурі управлінських відносин важливу роль відіграє статусний бар'єр, який обумовлений ієрархічною організацією влади. Формальна дистанція між керівником і підлеглими може трансформуватися у психологічну дистанцію, що проявляється у страху висловлювати власну думку, уникненні ініціативи та прагненні діяти виключно в межах отриманих вказівок.

У таких умовах комунікація набуває одностороннього характеру, що суперечить сучасним принципам ефективного управління, які передбачають двосторонній обмін інформацією та активну участь колективу [5, с. 89].

Окремо слід виділити ціннісно-сміслові бар'єри, які виникають через розбіжності у світоглядних установках, професійних цінностях і життєвих орієнтаціях. У сучасних колективах часто поєднуються представники різних поколінь, що мають різне бачення роботи, дисципліни, кар'єрного розвитку. Наприклад, молоді працівники можуть орієнтуватися на гнучкість і самореалізацію, тоді як керівник – на стабільність і дотримання чітких правил. Такі розбіжності можуть створювати приховані конфлікти та ускладнювати процес взаєморозуміння [1, с. 164].

Інформаційні бар'єри в умовах сучасного інформаційного суспільства набувають особливої актуальності. З одного боку, надмірна кількість інформації призводить до когнітивного перевантаження, зниження концентрації та поверхневого сприйняття змісту. З іншого – дефіцит або несвоєчасність інформації створює невизначеність і сприяє виникненню чуток та домислів у колективі. В обох випадках порушується ефективність управлінської комунікації.

Аналізуючи причини виникнення психологічних бар'єрів, слід зазначити, що вони часто є наслідком не лише індивідуальних особливостей, а й недосконалості управлінських практик. Авторитарний стиль керівництва, відсутність зворотного зв'язку, ігнорування потреб працівників, низький рівень розвитку організаційної культури – усе це створює сприятливий ґрунт для формування бар'єрів у спілкуванні. Водночас навіть за наявності сприятливих умов індивідуальні психологічні особливості можуть виступати джерелом труднощів у комунікації.

Подолання психологічних бар'єрів передбачає комплексний підхід, що включає як розвиток особистісних компетенцій управління, так і вдосконалення організаційних умов. Насамперед важливим є розвиток комунікативної компетентності, яка охоплює здатність до ефективного слухання, чіткого формулювання думок, врахування індивідуальних особливостей співрозмовника. Значну роль відіграє також розвиток емоційного інтелекту, що дозволяє розпізнавати та регулювати емоційні стани як власні, так і інших учасників комунікації [2, с. 95].

Ефективним інструментом є формування психологічно безпечного середовища, у якому працівники відчують підтримку та можуть відкрито висловлювати свої ідеї. Це сприяє підвищенню рівня довіри, розвитку ініціативності та покращенню якості прийняття управлінських рішень. Важливо також забезпечити прозорість комунікаційних процесів, чіткість постановки завдань і регулярний зворотний зв'язок.

Отже, психологічні бар'єри ділового спілкування між управлінцем та колективом є складним соціально-психологічним явищем, що має багатофакторну природу. Їх наявність може суттєво знижувати ефективність управлінської діяльності, ускладнювати взаємодію та сприяти виникненню конфліктів. Водночас своєчасне виявлення та

системне подолання таких бар'єрів створює передумови для формування ефективної комунікації, підвищення продуктивності праці та гармонійного розвитку організації в цілому.

Література:

1. Карамушка Л.М. Психологія управління. Київ : Каравела, 2020. 344 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Б. Соціальна психологія. Київ : Академвидав, 2019. 448 с.
3. Максименко С.Д. Загальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 480 с.
4. Коваль В.О. Психологія професійної діяльності. Одеса : Астропринт, 2021. 256 с.
5. Шевченко О.О. Психологія управлінської діяльності. Харків : Право, 2020. 300 с.
6. Бандурка О.М. Юридична психологія. Харків : Право, 2018. 384 с.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-641-9-12>

АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Батижманська Софія Ігорівна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»*

У сучасних умовах функціонування організацій, що характеризуються високою динамічністю соціально-економічних процесів, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до ефективності управлінської діяльності, особливої значущості набуває проблема формування авторитету керівника. Авторитет керівника виступає не лише як формальний статус, а як важливий психологічний ресурс, що безпосередньо впливає на результативність управління, рівень довіри в колективі та ефективність міжособистісної взаємодії [1, с. 15].

Наявність такого явища сприяє зростанню мотивації працівників, створенню сприятливого соціально-психологічного середовища, зниженню рівня конфліктності та посиленню згуртованості колективу. Одночасно сучасні підходи до управління дедалі більше фокусуються на психологічних складових лідерства, оскільки формальне керівництво, позбавлене персонального авторитету, втрачає ефективність.