

ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЮСТИЦІЇ

В статті представлено програму вдосконалення стилів управлінської діяльності працівників юстиції розроблену на аналізі проведеного емпіричного дослідження прояву професійних і життєвих стилів працівниками юстиції. Програма включає комплекс проблемних питань та пропонує шляхи їх вирішення методами психолого-педагогічного впливу. До програми включено тематику з проблем стилю, побудови ідеальної моделі стилю управління юристів, та самовдосконалення фахівцем власного стильового функціонування.

Ключові слова: стиль управління, вдосконалення стилів управлінської діяльності, стиль взаємодії, саморозвиток стилю.

Постановка проблеми. В ході фахової підготовки у вузі і подальшої професійної діяльності кожен юрист у певному об'ємі оволодіває базовими психологічними знаннями і, з різною мірою ефективності, вміє застосовувати їх для вирішення частини проблем професійної діяльності і різноманітних взаємодій. Але при переході від виконавського рівня діяльності на рівень управлінський, базового рівня психологічних знань вже недостатньо – необхідна спеціальна психологічна підготовка юристів і засвоєння ними достатньо складних й ефективних менеджерських технологій управління, впливу і взаємодій. Психологічні знання високого рівня технологічності, в певному розумінні, є небезпечними, тобто, – можуть бути ефективно застосовані і соціально прийнятно, і неприпустимо. Тому актуальним є наявність вищих рівнів моральних, етичних і ціннісних суспільних стандартів.

Виклад основного матеріалу. Спеціальні психологічні техніки впливу є інструментом з високою імовірністю зміни іншої особистості, а сутність таких змін цілком залежить від морального розвитку користувача. Специфіка прагматичних психологічних технологій полягає в тому, що їх неможливо засвоїти лише через інформаційне ознайомлення – необхідний психологічний тренінг реальної поведінки з використання цих методів для передачі їх на рівень підсвідомого, з якого досягається значно більш висока ефективність впливу.

Технологія менеджменту і управління – це, насамперед, вплив на одну чи велику кількість осіб, що призводить до бажаної, з управлінської точки зору, зміни функціонування іншої людини. Юрист, при переході з виконавського на управлінський рівень, має засвоїти спеціальні психологічні, менеджерські, педагогічні та іншого типу засоби впливу, взаємодії, керування та виконання різноманітних управлінських дій і функцій. Фактично, слід сформувати принципово новий і саме управлінський стиль, для чого попередній виконавський стиль необхідно «руйнувати», оскільки він виступає гальмівним стереотипом і має бути послаблений чи вилучений. Кожен менеджер відзначається власним балансом використання «технології керівника» і «технології виконавця». Чистий виконавець не застосовує «технологій керівника». Тут є доречний вислів «Хто виконує – не керує, хто керує – не виконує» [2].

Топ-менеджмент є повною відмовою від виконавського рівня технологій. Отже, в ході психологічної підготовки *еволюція стилю управлінської діяльності* юриста є поступовим розширенням області управлінських технік за обсягом та зменшенням використання виконавських методів.

Одною з ключових потреб у кожній людині є *потреба в свободі*. Управлінський акт керівного впливу на виконавця, у певному розумінні, порушує право свободи вибору й примушує підкорюватись, виконувати, забути про спротив. *Ідеальний керівник* – це людина, в якій стиль контакту, взаємодії, впливу настільки психологічно бездоганні, що *виконавець просто не відчуває втрати своєї свободи* під час виконання, знаходиться в стані абсолютної позитивності й охоче реалізує надану керівником задачу.

Таким чином, вдосконалення стилю управлінської діяльності працівника юстиції є оволодінням ним технологіями, стратегіями, методами і засобами психологічного впливу зі зміни особистості виконавця, його психофізичного стану, ставлень, установок, стереотипів, цінностей тощо. Саме змінений стан особистості і свідомості виконавця й виступає фоном, на якому будь-яка команда чи вплив керівника викликають охоче виконання *без суб'єктивного переживання втрати свободи*, образ, невдоволення, спротиву тощо. Це рівень управлінського мистецтва, що реалізує психологічно і педагогічно бездоганне контактування, але в дійсності, на прихованому від виконавців рівні, є *реалізацією виключно раціональної менеджерської технології*, стратегії і тактики, певних методів і конкретних прийомів впливу, використаних з повним усвідомленням їх присутності, але реалізованих з рівня підсвідомого, що забезпечує їх щирість і, частково, дієвість.

Зазвичай, у управлінця сфери юстиції, не має можливості фінансово мотивування виконання іншою людиною якихось дій, тому професійно виправданий управлінський вплив стає тонкою психологічною «грою» з метою зміни мислення в об'єкта впливу на необхідний управлінцю юстиції спосіб. В цій психологічній грі існує значна *небезпека переходу тонкої грані від бездоганно конструктивної й соціально виправданої взаємодії до маніпулятивного впливу*. Техніки психологічного впливу є сильним інструментом і через морально-етичну недосконалість чи з фінансово-корупційних причин в кожного керівника є спокуса і, нерідко, сильний життєвий тиск обставин для переходу до маніпулятивних, бюрократичних, авторитарних, деспотичний форм управління, вдало прихованими за зовнішньо бездоганними поведінковими проявами контактування.

Одним зі складних аспектів для вдосконалення стилю управлінської діяльності працівників юстиції є необхідність посилення *імовірнісного управлінського мислення* юриста-керівника. Сутність цього в тому, що керуючий має очікувати непередбачуваність змін стану особистості і переживань об'єкта впливу – необхідний виконавський стан може виникнути, а може і не виникнути (людина не машина), а ключовою стратегією керівника тут стає варіювання стилю і техніки впливу – якщо не діє один метод, то застосуємо інший; не діє другий – використовуємо третій і так далі. Саме в цьому і полягає ситуативне адаптування техніки впливу керівника до стану й особистості

об'єкту впливу. Наш погляд щодо ситуативності спирається на підхід К. Арджириса, який вказує на включення до стилю такої змінної як ситуація [5] та підхід О.Л. Свенцицького, який вважає, що керівник повинен вміло використовувати переваги кожного типу керівництва в залежності від особливостей ситуації [3].

Фактично, такий спосіб впливу ззовні може трактуватись як хаотичний та ірраціональний пошук дієвого прийому, але в дійсності, це є ефективною стратегією імовірнісного адаптування власної техніки взаємодії до специфіки особистості об'єкта впливу. Даний підхід потребує створення широкого репертуару прийомів контактування і передбачає засвоєння юристом сотень нових (наприклад, педагогічних, психологічних, психотерапевтичних, менеджерських тощо) прийомів впливу, заснованих на глибокому знанні психологічних механізмів функціонування особистості, в чому і полягає одна з цілей спеціальної психологічної підготовки юристів з вдосконалення стилю управлінської діяльності.

Перед коротким оглядом змісту тематичного плану психологічної підготовки слід відмітити, що запропонована інформація більшою мірою підібрана так і у таких формах, які можна безпосередньо застосувати в психотехнічних вправах, а також в управлінських взаємодіях, що спрямоване на максимальну прагматизацію психологічних знань, швидке знаходження юристом області їх застосування. В ході проходження курсів підвищення кваліфікації між юристами виявляються достатньо значні відмінності в управлінському досвіді, а також в інтенсивності спрямованості на управлінську діяльність (частина орієнтовані на виконавські ролі), тому психолог-тренер має скорочувати час на вже відому і розширювати об'єми інформації, яка ще невідома чи достатньо не засвоєна учасником психологічної підготовки.

Узагальнений погляд на тематику психологічної підготовки з формування і розвитку індивідуальних стилів управління юристів дозволяє відмітити наступні *ключові області*: 1) теоретичні аспекти стилів управління; 2) стратегії як інструмент вдосконалення стилів управлінської діяльності; 3) технічні аспекти вдосконалення стилів; 4) саморозвиток стилю управління юристів. При необхідності учасникам психологічної підготовки надаються посилання на базові психологічні джерела, термінологію, знання, але більша частина об'єму інформації пропонується як матеріал для апробації в реальній поведінці і взаємодіях в ході виконання психотехнічних вправ.

Огляд змісту тем, представлений далі, є загальним орієнтиром напрямів лекційної і тренінгової роботи і може бути модифікований психологом-тренером при необхідності, відповідно до переважаючих за інтенсивністю та балансом стилів управління в групі учасників.

1. *Проблема стилю управління в теорії психології* розглядається з використанням пріоритету «прагматичність». Більшість психологічних знань з проблеми стилю є теоретичними, базовими й викладеними у таких формах, які безпосередньо практику-юристу використати майже неможливо. Тому з широкого набору наявної інформації слухачам пропонуються, по-перше, класифікації і описи стилів у формах доступних для ініціативних психологічних

вправ, по-друге, – опис психологічних механізмів реалізації стилів, а також окремі, орієнтовані на проблеми управління, погляди і практичні рекомендації фахівців, що досліджували проблему стилів управління.

Також, на аналізі проведеного емпіричного дослідження, тут можуть бути розглянуті ще такі теми, як: *«Теоретична модель і механізми стилю управління юристів»*, *«Професійний еталон і стандарти взаємодії як обмеження вибору стилів»*.

2. *Професійно зумовлені стильові модифікації і деформації особистості*. У цій темі розглядаються механізми невідворотних змін в особистості під впливом часто повторюваних професійних ситуацій, проблем, задач, дій тощо. Пропонується огляд двох типів змін: *позитивних і професійно необхідних змін*, як значущих для ефективності та припустимих з соціальної точки зору модифікацій особистості; *негативних деформацій особистості*, як наслідку зловживання юристами перевагами спеціальних професійних знань над рівнем знань клієнта та з інших причин. Зміни розглядаються як два напрями стильової еволюції управлінських дій. Пропонується у психотехнічній вправі імітувати, як позитивні модифікації, так і негативні деформації для їх поглибленого усвідомлення та розвитку здатності своєчасно посилювати бажані стилі і видаляти небажані. Підсумковим є надання усвідомлення модифікацій і деформацій особистості юриста під впливом професії, як особливого виду набору стереотипних стратегій, які можна як усунути, так і розвинути в стильовій моделі – це окремий напрямок вдосконалення стилю управління юриста.

3. *Життєвий і професійний стиль взаємодії юристів*. Тема розкривається на прикладі даних проведеного нами емпіричного дослідження стилів юристів з врахуванням відмінностей стилів чоловіків і жінок. Ключові в юристів прояви переходу від життєвих стильових моделей до професійних, в першу чергу, полягають у значному видаленні емоційної складової з манери контактування, посиленні раціональної аргументації, активному посиленні на норми і закони, зайнятті клієнт-центрованої позиції, переході у семантичний простір юридичної термінології, зверненні до юридичних процедур тощо.

З точки зору вдосконалення стилю управлінської діяльності важливим є усвідомлення того, що життєвий стиль на 50-60 відсотків проникає у професійний стиль юриста, що здатне посилити чи послабити його управлінську ефективність через використання небажаних життєвих стильових проявів і прийомів впливу, які нерідко виходять за межі професійного стандарту. Неприйнятні прийоми впливу юристи вимушено застосовують через нерозвиненість чи з різних причин обмеженість власного репертуару бажаних управлінських технік і прийомів впливу. Таке усвідомлення надає значний мотиваційний імпульс учасникам тренінгу до саморозвитку.

Особливим аспектом вдосконалення управлінського стилю в аспекті гнучкості є психологічний аналіз і дискусійне обговорення трансляції професійного стилю у життєвий стиль, що, через формалізацію відносин, здатне породжувати міжособистісні непорозуміння, проблеми й, іноді, конфлікти. Пізнання учасниками психологічної підготовки сутності впливу життєвого стилю на професійний стиль взаємодій, а також професійного на життєвий

стиль стає значущим практичним досвідом для розвитку здатності юриста довільно обирати будь-який стиль у будь-який момент часу.

4. *Невербальна інформація в структурі проявів стилю управління* – теоретично і практично орієнтована інформація про механізми зовнішнього тілесного невербального прояву внутрішніх переживань, думок, намірів, станів та інших психічних процесів людини. Учасникам надається усвідомлення того, що жести завжди відображають внутрішню істину у момент висловлювання. Уважність до жестів, міміки, інтонування, просторового розміщення, особливостей керування часом та іншими аспектами невербального сигналізування є особливим елементом бездоганного стилю, що може бути істотно вдосконалений в учасників тренінгу.

5. *Стильові стратегії обумовлені гендерним фактором*. Учасникам психологічної підготовки пропонуються результати факторно-аналітичного дослідження їх колег. В ході лекції здійснюється порівняльний аналіз гендерно зумовлених відмінностей стилів чоловіків і жінок та специфіки викривлень професійної взаємодії через цей чинник. Ключовим підходом при формуванні гнучкості управлінського стилю є пропонування використовувати стратегії і стилі протилежної статі, а також у мікрогрупах розробити контрстратегії управлінської взаємодії з урахуванням гендерної специфіки конкретних осіб, на яких здійснюються управлінський вплив. В даній темі також пропонується інформація про біологічні механізми відмінностей статей і різницю невербальних проявів чоловіків і жінок, а також про різноманітні контрстратегії для уникнення конфліктів, породжені гендерним фактором.

6. *Стильові стратегії особистості детерміновані рисами і акцентуаціями* – одна з найважливіших тем для ознайомлення юристів з глибинними механізмами реалізації поверхневих стилів і управлінських дій. Риса – це якісний опис глибинних автоматичних диспозиційних особистісних стратегій, а їх певні комбінації є описом різновидів управлінських, які виявили значний внесок в ефективність організацій з позицій теорії менеджменту, але існують безліч й інших стилів, не значущих у економіці, але, можливо, цінних для юридичної сфери. Їх можна, на рівні реальної поведінки, практично дослідити кожному учаснику при виконанні психотехнічних вправ через свідоме комбінування рис і їх інтенсивностей та ініціювання прояву таких нових стилів та подальшою індивідуальною чи груповою оцінкою їх значущості для юридичної сфери. Також тут слід розглянути контрзаходи юриста при зіткненні з акцентуованими особистостями.

7. *Стильові стратегії обумовлені організаційними умовами*. Кожна організаційна структура вирізняється особливою психологічною управлінською атмосферою, ієрархічними стандартами контактування, частково наслідують стиль керівників, містить певну кількість мікрогруп з різною мірою позитивних чи ворожих відносин тощо. Ідеальна організація може бути представлена як повне домінування професійного стилю не залежно від відносин, але це є недосяжним через дуже значне проникнення життєвих стилів контактування у реальний професійний стиль взаємодії, управління, впливу і діяльності. Учасникам тренінгу надається усвідомлення базових соціально-

психологічних механізмів таких процесів взаємопроникнення стилів, а також розуміння ключових положень *теорії групової динаміки* [4]. Таким чином, психологічна підготовка надає знання для активного формування в організації загального стилю і психологічної атмосфери у напрямках необхідних юристу, а також методичні підходи для обережного коливання психологічної атмосфери в організації з конструктивними цілями вдосконалення стилів контактування.

8. *Стильові стратегії особистості зумовлені поточним станом-Я.* Учасникам тренінгу надається практично корисна інформація з концепції Е.Берна відносно специфіки взаємодій, зумовлених коливаннями особистісного стану-Я між рольовими позиціями «Дорослого», «Дитини» і «Батьківської» позиції [1]. Психотехнічні вправи пропонують учасникам тренінгу апробацію на рівні реальної поведінки і усвідомлення проблеми некерованості при довільних чи несвідомих стрибкоподібних переходах опонента між ролями стану-Я, а також те, що професійний еталонний стиль юристів має тенденцію до рівня «Батьківської» рольової позиції, що обмежує вплив на особистість, яка діє в інших станах-Я. Таким чином, усвідомлення механізмів переходів між особистісними станами-Я, контрзаходів до переходів, технік впливу складають основу для розбудови в учасників тренінгу більш ефективного стилю управління «хаотичними» особистостями.

9. *Стильові стратегії взаємодії обмежені репертуаром технік впливу.* Пропонується інформація про відповідність між управлінськими стилями і реально використовуваними техніками впливу керівника на іншу особистість. Учасникам надається усвідомлення стереотипності їх технік впливу і обмеженості репертуару активних прийомів, що виступає мотиватором саморозвитку вмінь управлінського впливу. На такому фоні пропонується огляд нових психологічних прийомів взаємодії та впливу, які мають стати в учасників тренінгу новими структурними елементами вдосконалених стилів контактування, а системоутворюючим їх чинником мають стати саме окремі технічні прийоми і методи впливу на особистість, запозичені з педагогіки, психології, менеджменту, психотерапії та з інших наук. Техніки впливу в сучасній літературі представлені в достатній мірі, тому оволодіння ними переважно передається учасникам психологічної підготовки на самостійну роботу, а в ході лекційного часу пропонується методика самостійного тренінгу конкретних технік та їх вбудовування у структуру стилю управління юриста.

10. *Стильові стратегії обумовлені менеджерськими функціями і методами.* В цій темі пропонується ключові прагматично значущі структури керування іншою особистістю виходячи із загальних функцій менеджерів у довільних управлінських системах. Виконується аналіз того, що юрист використовує і реалізує, а також те, що не використовує – це головна область потенціалу управлінського розвитку учасників тренінгу. Аналізуються питання еволюції психологічних установок, цінностей і позиції при переході людини від статусу «виконавець» у статус «керівник», що значуще зумовлює переважання певного стилю управління. Для введення в репертуар нової техніки впливу пропонується методи управлінського впливу на особистість з інших

професійних сфер, але висновок про прийняття в свій репертуар таких прийомів пропонується зробити в дискусійному режимі самим учасникам.

Також може бути запропонована тема: *«Стильові стратегії окремих класів проблемних професійних ситуацій»*.

11. *Стильові стратегії обумовлені цінностями і моральними пріоритетами*. В темі розглядаються психологічні механізми початкового формування в людини аксіологічної системи, цінностей, норм, етичних стандартів та інших пріоритетів через механізм наслідування та соціального підкріплення бажаного і засудження небажаного поведінкового прояву людини в різноманітних ситуаціях життєдіяльності. Далі пропонується реалізувати дискусійний погляд на еволюцію аксіологічної сфери під тиском сучасної ліберальної моделі організації суспільства і економіки та іншого, що активно проникає в ціннісні моделі молоді, а також фактори нав'язування політичними інститутами раніше неприпустимих моделей поведінки.

Тема розглядається у дискусійному стилі з активною участю всіх учасників.

Технічні аспекти вдосконалення індивідуальних стилів. Більшість досліджень стилів в психології, на нашу думку, "відділені" від технологічної сторони – технік впливу. В нашому дослідженні розглядається саме «стиль управлінської діяльності», що прямо вказує на те, що стиль є передусім інструментом впливу. Окрім рис і гендерних стратегій, що природним чином вбудовані у професійну управлінську поведінку, як засоби стильового впливу, існують сотні інших технік і прийомів зміни особистості в різних аспектах, які можливо засвоїти лише через спеціальну психологічну підготовку в формі тренінгу.

12. *Техніки впливу як елементи стилю управління*. Базові риси особистості і гендерні стратегії глибоко вбудовані в систему сигналів стилю взаємодії на рівні підсвідомого за мільйони років еволюції. З досягненням людиною високих рівнів раціональності, з суспільним і технічним прогресом виникла ситуація необхідності дуже швидкого, порівняно з біологічною еволюцією, оволодіння новими формами і моделями взаємодії. Психологічне формування такої задачі наступне: *необхідне свідоме проектування рис і реальної поведінки особистості поєднанням конкретних прийомів технік, методів і інструментів діяльності, управління та взаємодії з передачею системи цих технік на рівень підсвідомого для автоматичної реалізації стилю управління, а також для вивільнення рівня свідомості для цілепокладання і контролю*. Для формування необхідна тренінгова педагогічна форма передачі техніки впливу на рівень підсвідомого. Отже, в даній темі учасникам тренінгу пропонується інформаційний огляд поля нових методів впливу на особистість для подальшого дискусійного визначення учасниками методів, які з їх точки зору, необхідно ввести в репертуар засобів впливу юриста і автоматизувати на рівні підсвідомого через багаторазове повторення в ході виконання психотехнічних вправ.

Одним з наслідків розширення репертуару активних технік стає радикальне розширення можливостей їх комбінування в ході управлінської взає-

модії, що робить стиль управління непередбачуваним для об'єкта впливу, чим і досягається психологічна перевага у формі лідирування в спілкуванні юриста з опонентом, а в останнього викликає переживання і розуміння професійності і психологічної сили позиції юриста. Означене досягається саме через введення психологічних засобів впливу в підсвідому структуру стилю управлінської взаємодії.

13. *Техніки вирішення конфліктів як компонент управлінського стилю.* Юристи вирішують проблеми і конфлікти в першу чергу на основі нормативного підґрунтя, законів тощо. Але в процесі переходу людей від непорозуміння до конфлікту, як взаємного блокування сторін, існує часовий проміжок, де можливе саме психологічне втручання, яке часто унеможлиблює конфлікт чи послаблює його від рівня проблеми до рівня невеликих труднощів. Юрист переважно виконує функцію арбітра і його техніки взаємодії, психологічно бездоганне контактування, високі моральні і професійні стандарти, поєднані в інтегральній стилі управління, значно підсиляться оволодінням саме психологічними прийомами і методами профілактики, попередження, унеможливлення та вирішення конфліктів.

Сутність психологічної підготовки полягає в автоматизації стильових і технічних дій юриста, спрямованих на подолання конфліктів у будь-який момент часу їх розгортання.

14. *Техніки публічного виступу в стилі управління групами осіб.* Учасникам тренінгу спочатку надається загальна інформація про сучасну технологію публічного виступу, презентацію пропозицій, аргументацію, вплив на групу осіб тощо. Вдалим для тренінгу матеріалом для дискусійного обговорення, наприклад, виступають події новітньої історії України (майдан, опозиція, влада, міністерство юстиції). Аналізу підлягають психологічні методи і прийоми публічного виступу, методом організації дискусій в експертних тренінгових групах, пропонується застосувати для аналізу недоліки донесення суспільству значущої інформації, а також роль і можливості юристів у соціальних процесах.

Ключова психотехнічна вправа полягає в розробці змісту виступу у мікрогрупах, а потім реалізація одним із її представників публічного виступу з відеозаписом, відстоюванням групової позиції, аргументацією, відповідями на запитання, пропонуванням рішення суспільної проблеми, загальними висновками і мотивуючим імпульсом до дій відносно слухачів тощо.

15. *Техніки ділового спілкування як модифікатор управлінського стилю.* Учасникам психологічної підготовки пропонується інформація з теорії ділового спілкування, методи входу в контакт, презентації пропозицій, їх аргументації, контраргументації при зауваженнях, засоби прийняття рішень і конструктивного завершення бесіди. Через дискусійне обговорення учасникам пропонується обрати найкращі аспекти загальної технології ділового спілкування для вдосконалення власного управлінського стилю у ділових і управлінських контактах.

16. *Техніки емоційного інтелекту в сприйнятті опонента і обранні стилю.* Раціональність є частиною професійного стандарту юристів, але з по-

зиції психології крайні рівні логіко-раціоналістичного мислення можуть призвести до гіпернадуманості та помилковості рішень і дій, хоча з формальної точки зору рішення виглядають абсолютно правильно. Надаючи учасникам інформацію про емоційний інтелект та його роль у взаємному сприйнятті, психолог-тренер наголошує, що інформація отримана через почуття може і має бути підтверджена спостереженням за невербальними сигналами, а також, у більшості випадків, через прямі запитання до людини з приводу думок юриста, отриманих через канал емоційного інтелекту. Усвідомлюючи суть емоційного інтелекту учасники тренінгу мають врахувати значні гендерно зумовлені відмінності в частоті його застосування.

Психотехнічна вправа з розвитку емоційного інтелекту полягає у формуванні вміння довільно входити у медитативний стан і зосереджуватися на почуттях, випадкових думках та образах, які виникають. Друга фаза – раціональний аналіз ірраціональних потоків думок і почуттів. За деякий час у юриста формується вміння звертати увагу на інтуїтивні відчуття і швидкого раціонального розуміння інтуїтивних думок щодо об'єкту управлінського впливу, що надає певну управлінську перевагу.

Саморозвиток стилю управління юристів. Як раніше відмічалось лекційна, фронтальна, і, навіть, тренінгова форма роботи може бути недостатньою для автоматизації нових прийомів взаємодії та остаточного формування нових цілісних стилів управління. Іншими словами, інформування і тренінгова апробація на курсах підвищення кваліфікації залишають стильові зміни лише на рівні свідомого і предсвідомого, тоді як *ефективний стиль управління є майже повністю автоматично використовуваним з рівня підсвідомого.* Отже, самостійний тренінг є ключовим для передачі стильових моделі з рівня свідомості на рівень підсвідомості. Типова причина такої необхідності в тому, що в процесі управлінських взаємодій у юриста просто немає часу для міркувань і генерування стилів – вони мають бути вже повністю готовими для використання з рівня підсвідомого.

17. *Самовдосконалення особистості і вдосконалення стилю.* Учасникам пропонується інформація про те, як акцентовані риси, базові риси, властивості з великими інтенсивностями спотворюють управлінський стиль. Аналізуються вплив різних стратегій, морально-етичних недоліків та інші деформації як форми блокування розвитку стилю управлінської взаємодії. Отже, психологічне опрацювання недоліків, вольове гальмування завеликих інтенсивностей рис, а також оволодіння контрзаходами, щодо проявів таких рис, стають значущими напрямками вдосконалення стилю управління юристів.

18. *Формування стилів за проблемами як синтез стратегій і технік впливу.* Дана тема є розглядом методики, яку можна застосовувати лише після освоєння попередніх інформаційних тем. Сутність задачі юриста при зіткненні з проблемою – підібрати кілька стильових стратегій і кілька технік впливу, внутрішньо скомпонувати їх у певну логіку і застосувати відносно об'єкту впливу – опонента, підлеглого, групи осіб, організації тощо. Такий підхід є виключно раціонально-логічним і технологічним, а також поєднанням психологічних, педагогічних, управлінських і юридичних засобів вирі-

шення проблем в одній бесіді. Важливою запорукою успішності динамічної розбудови стилю управління з групи стратегій і технік є раніше виконана в тренінгу автоматизація елементарних технік впливу та досвід практичного використання менеджерських стратегій. В ході групової роботи кожен учасник психологічної підготовки виявляє область власних прогалин, невмінь і помилок, що й стає основною областю його вдосконалення для самостійного тренінгу.

19. *Діагностування особистості як основа індивідуалізації вдосконалення стилю.* У межах психологічної підготовки, при розгляді крайніх інтенсивностей рис, в учасників тренінгу формується внутрішні оцінні шкали й ініціюється самостійна самооцінка власного положення на них. Частина рис особистості може бути вимірною, за допомогою багатомірних опитувальників. Профілі особистості за шкалами таких методик – це матеріал, що відображає початковий стан особистості в ході розбудови більш професійного стилю управління. Інтенсивності рис є об'єктом для самоаналізу та рішення учасників тренінгу про те, які риси слід посилити, а які загальмувати.

На завершення слід відмітити, що в потік лекційного матеріалу вбудовані окремі психотехнічні вправи, що виконують тренінгову функцію для виконавців вправи в ході лекції.

Висновок. Представлена програма психологічної підготовки вдосконалення стилів управлінської діяльності працівників юстиції реалізує розширений акцент на застосуванні спеціальних психологічних, педагогічних і менеджерських знань і відповідних вмінь, стратегій і технік впливу. Програма реалізує як загальні психолого-педагогічні підходи та принципи організації тренінгу, так і спеціально адаптовані підходи, адекватні саме юридичній сфері.

Представлена програма, на нашу думку, достатня для здійснення успішних змін в стилі управління досліджуваних, тому була застосована нами як інструмент формувального експерименту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Берн. Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: психология человеческих взаимоотношений / Э.Берн. – СПб., – М. : АСТ, 1996. – 398 с.
2. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – [Сокр. пер. с нем; науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев]. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
3. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / А.Л. Всенцицкий. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1986. – 176 с.
4. Фопель К. Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения / К. Фопель ; [пер. с нем.]. – М. : «Генезис», 2010. – 336 с.
5. Arguris C. Interpersonal competence and organizational effectiveness Homtwijd. – 111, 1962.

Костюченко И. А. ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ЮСТИЦИИ

В статье представлена программа совершенствования стилей управленческой деятельности работников юстиции, разработанная на основе анализа проведенного эмпирического исследования проявления профессиональных и жизненных стилей работниками

юстиції. Програма включає комплекс проблемних питань і пропонує шляхи їх вирішення методами психолого-педагогічного впливу. В програму включено тематику по проблемам стилю, побудови ідеальної моделі стилю управління юристів і самосовершенствования спеціалістом власного стилевого функціонування.

Ключевые слова: стиль управління, совершенствование стилей управленческой деятельности, стиль взаимодействия, саморазвитие стиля.

Kostuchenko I. A. IMPROVEMENT PROGRAM OF STYLE OF MANAGEMENT ACTIVITY OF THE EMPLOYEES OF JUSTICE

Program of improvement the management styles of management activities of employees of justice, developed on the analysis of conducted empirical research of the manifestation of professional and life styles by the employees of justice is represented in the article. The program includes a complex of problem questions and offers the ways for their solutions by the methods of psycho-pedagogical influence. The subject from styles problem, construction of an ideal model of management style of lawyers, and self-improvement by the specialist his own functioning style is included.

Keywords: management style, improvement of style of management activities, interaction style, self-development of style.

УДК 159.9

Котляренко І. О. (м. Київ)

**ДЕТЕРМІНАНТИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ
ВИХОВАТЕЛІВ ДІТЯЧОГО САДКА**

В статті описано феномен професійного вигорання педагогів дошкільних навчальних закладів, аналізуються особистісний, рольовий та організаційний рівні, конфлікти, в межах яких, можуть детермінувати появу синдрому. Представлено результати дослідження, в якому інтерпретуються фактори, що обумовлюють його виникнення. Наявні рекомендації, щодо створення належних умов для трудової діяльності, що сприятимуть профілактиці вигорання.

Ключові слова: професійне вигорання, стрес, деперсоналізація, емоційне виснаження, редукція власних досягнень, робоче навантаження.

Постановка проблеми. На сьогодні питання щодо професійного вигорання не є провідним та добре дослідженим у психології, проте воно є актуальним, враховуючи сучасний темп життя середньостатистичної людини, що зумовило інтерес науковців та активізувало активне вивчення зазначеної проблеми.

Кожна професія має свою специфіку. Для спеціальностей, що функціонують в системі «людина-людина», характерне постійне напруження, пов'язане з взаємодією з оточуючими. Особливо доречно дане твердження для вихователів, адже їх робота передбачає відповідальність за життя дітей, що підвищує кількість та інтенсивність стресогених ситуацій. Окрім вищесказаного, для виховної діяльності важливим є систематичне підвищення рівня кваліфікації, внаслідок внесення коректив до законопроектів Міністерства освіти. А це, в свою чергу, вимагає затрати енергетичних ресурсів. Якщо