Тема 4. Фундаментальні психологічні закони управління

План лекції

4.1. Психолого-інформаційний контекст управлінської праці

4.2. Закони розщеплення змісту управлінської інформації, самозбереження та компенсації

4.3. Закони Паркінсона, принцип Пітера й закони Мерфі як описи типових організаційних ефектів: прояви, наслідки, межі застосування

Література: [8, 9, 11, 12, 23, 24, 27]

4.1. Психолого-інформаційний контекст управлінської праці

Реалізація функцій управління пов’язана з виникненням, обміном і використанням інформації, а керівник працює з людьми, які сприймають, інтерпретують і по-своєму реагують на ту саму інформацію. Психолого-інформаційний контекст управлінської праці обґрунтовує закономірності, що проявляються в процесі управління людьми. У психології управління їх називають фундаментальними законами. Це не жорсткі закони природи, а стійкі тенденції, знання яких допомагає передбачати труднощі й обирати відповідні методи впливу [8; 9].

Закон невизначеності відгуку: різні люди, і навіть та сама людина в різний час, можуть по-різному реагувати на ідентичний управлінський вплив. Те саме доручення, похвала чи зауваження викликає в одного працівника мобілізацію, а в іншого – опір або байдужість, залежно від досвіду, мотивації, стану, стосунків із керівником і ситуації. Наслідок – ненадійність універсальних прийомів. Для зменшення невизначеності керівник вивчає індивідуальні особливості підлеглих, уточнює їхнє розуміння завдання, отримує зворотний зв’язок і коригує стиль взаємодії [8; 12].

Закон неадекватності відображення людини людиною: ніхто не може збагнути іншу людину з таким ступенем достовірності, який був би достатнім для повного розуміння її як соціально-психологічної істоти. Причини – обмеженість інформації, вплив стереотипів, першого враження, ефекту ореолу, проєкції власних якостей на інших, емоційне ставлення. Це проявляється під час добору, оцінювання, призначення та атестації працівників: керівник ризикує приписати підлеглому якості, яких той не має. Знижують ризик використання кількох джерел інформації (спостереження за роботою, результати діяльності, відгуки колег, структуровані співбесіди, методики діагностики), відкладання остаточної оцінки та перевірка гіпотез фактами [9].

Закон неадекватності самооцінки: людина не здатна до цілком адекватної самооцінки, оскільки її психіка є єдністю усвідомлюваного (логіко-розумового) й неусвідомлюваного (емоційно-чуттєвого, інтуїтивного) компонентів і не піддається повному дослідженню методом інтроспекції. Тому керівник може переоцінювати власну компетентність і вплив на підлеглих або недооцінювати свої сильні сторони. Дослідження когнітивних викривлень показують, що особи з невисоким рівнем компетентності схильні переоцінювати свої результати (ефект Даннінга–Крюгера), а висококомпетентні – недооцінювати. Рекомендації: регулярний зворотний зв’язок, багатоджерельне оцінювання («360 градусів»), порівняння з об’єктивними показниками, наставництво й супровід. Самооцінку підлеглих також слід перевіряти: завищена веде до конфліктів і зарозумілості, занижена – до пасивності й небажання брати відповідальність.

4.2. Закони розщеплення змісту управлінської інформації, самозбереження та компенсації

Закон розщеплення змісту управлінської інформації: будь-яка управлінська інформація має об’єктивну тенденцію до зміни змістовного навантаження під час руху ієрархічними сходами. Інформація, що піднімається знизу,

фільтрується й пом’якшується (нижчі ланки схильні повідомляти те, що бажано почути), а розпорядження, які спускаються зверху, спрощуються, доповнюються особистими інтерпретаціями й нерідко втрачають первинний сенс. Чинники спотворення – кількість рівнів ієрархії, різні інтереси й мови спілкування, емоційні бар’єри, перевантаженість каналів, страх покарання. Наслідки – рішення, ухвалені на хибних даних, виконання, що не відповідає задуму, взаємні звинувачення. Заходи зменшення: скорочення ланок і прямі канали зв’язку (зустрічі з працівниками нижчих рівнів), чітке письмове формулювання завдань, прохання переказати доручення власними словами, підтвердження розуміння, культура відкритого повідомлення про проблеми без покарання за «погані новини» [8; 9].

Закон самозбереження: провідним мотивом соціальної поведінки суб’єкта й об’єкта управління є збереження особистого соціального статусу, особистісної спроможності та відчуття власної гідності. Його дію видно в прагненні уникнути відповідальності, приховати помилку, перекласти провину, опиратися змінам, що загрожують статусові, у захисній реакції на критику. Керівник, який зачіпає гідність підлеглого публічною критикою чи приниженням, зазвичай отримує опір, а не поліпшення поведінки. Тому критикують дії, а не особистість; з’ясовують причини помилки й не карають за повідомлення про неї; залишають людині можливість «зберегти обличчя»; створюють психологічну безпеку – спільне переконання, що висловлення думки, запитання чи визнання помилки не призведе до приниження чи покарання [11; 23]. Для вимірювання психологічної безпеки на роботі в Україні адаптовано україномовну версію опитувальника PSI, розроблену на основі оригінального англомовного опитувальника Plouffe зі співавторами (2023); експертна перевірка змісту, аналіз факторної структури й конструктна валідизація на вибірці з 303 осіб показали задовільні психометричні показники [23].

Закон компенсації: за високого рівня стимулів до певної праці або високих вимог середовища нестача деяких здібностей для успішної діяльності зазвичай заміщується іншими здібностями та навичками. Наприклад, обмежений досвід компенсують наполегливістю, ретельною підготовкою й залученням консультантів, а нестачу швидкості – точністю й системністю. Керівник використовує цей закон під час розподілу завдань: спирається на сильні сторони працівників, формує команди з взаємодоповнювальними якостями, надає можливість навчатися. Проте компенсація має «ціну»: тривале заміщення дефіциту надмірними зусиллями веде до перевантаження, стресу та вигорання, тому її не слід перетворювати на постійний режим [8; 24].

Закони діють одночасно, і їх взаємодія створює типові управлінські ситуації. Наприклад, спотворення інформації між рівнями (закон розщеплення) підсилюється страхом покарання (закон самозбереження), а неадекватне сприймання підлеглого (закон неадекватності відображення) та його завищена самооцінка призводять до конфліктів оцінювання. Знання законів допомагає керівникові не покладатися на «очевидність» і планувати перевірки, зворотний зв’язок та різні канали інформації.

4.3. Закони Паркінсона, принцип Пітера й закони Мерфі як описи типових організаційних ефектів: прояви, наслідки, межі застосування

Поряд із фундаментальними законами управління в літературі використовують «закони» Паркінсона, принцип Пітера та закони Мерфі. Вони виникли як спостереження, часто в гумористичній формі, але описують реальні організаційні ефекти, тому їх варто розглядати як евристики, а не як строгі закономірності [9; 12].

Закони Паркінсона. С. Н. Паркінсон у 1955 році сформулював «закон»: робота розширюється так, щоб заповнити час, відведений на її виконання. Психологічні механізми – відсутність чітких критеріїв результату, надмірна ретельність, відкладання завдань, відсутність зворотного зв’язку. Другий

«закон» Паркінсона: апарат управління зростає незалежно від обсягу роботи, адже кожний керівник прагне збільшити кількість підлеглих, а нові посади породжують потребу в нових завданнях і узгодженнях. Наслідки – бюрократизація, зростання витрат, розмивання відповідальності. Способи зменшення ефекту: чіткі терміни й вимірювані результати, періодичний перегляд структури й посад, обґрунтовані нормативи чисельності.

Принцип Пітера. Л. Пітер і Р. Халл (1969) сформулювали принцип: в ієрархічній організації кожен працівник прагне досягти рівня своєї некомпетентності. Працівників підвищують за успіхи на поточній посаді, хоча для нової посади потрібні інші якості (наприклад, добрий фахівець не обов’язково стає добрим керівником), тому після підвищення людина може опинитися на посаді, з якою вже не справляється, і залишається на ній. Наслідки – зниження ефективності підрозділів, демотивація підлеглих, втрата цінних фахівців. Способи запобігання: оцінювання потенціалу, а не лише попередніх результатів; випробувальний термін на новій посаді; паралельні кар’єрні шляхи (експертний і управлінський); навчання та наставництво перед підвищенням; можливість повернення на попередню посаду без втрати репутації. Пізніші емпіричні дослідження підтверджують, що висока ефективність на нижчій посаді не гарантує успішності на вищій.

Закони Мерфі. Пов’язані з іменем інженера Е. Мерфі, який наприкінці 1940-х років, беручи участь у випробуваннях в авіаційній галузі США, зауважив: якщо існує кілька способів виконати роботу і один із них може призвести до катастрофи, хтось обов’язково його обере. У популярній формі закон звучить так: «Усе, що може піти не так, піде не так». Психологічна основа – хибна оцінка термінів і ризиків (так звана помилка планування, описана Д. Канеманом і А. Тверскі), недооцінка людського чинника, надмірний оптимізм. Практичний висновок: передбачати можливі збої, проводити аналіз ризиків, використовувати резервні варіанти, контрольні переліки, простий і зрозумілий порядок дій, тестувати процедури перед запровадженням.

Межі застосування. Ці «закони» не мають статусу наукових законів, їхні формулювання спрощені й не враховують контексту. Вони не пояснюють усіх управлінських ситуацій і не слугують виправданням неефективності («закон Мерфі винен»). Їх використовують для розпізнавання поширених пасток, формулювання гіпотез та організації обговорень на практичних заняттях; висновки про конкретну організацію необхідно перевіряти даними. Систематичний аналіз організаційних явищ спирається на емпіричні дослідження, наведені у виданнях з організаційної поведінки та в науковій періодиці [12; 27].

Ключові поняття теми: *психолого-інформаційний контекст; закон невизначеності відгуку; закон неадекватності відображення людини людиною; закон неадекватності самооцінки; закон розщеплення змісту управлінської інформації; закон самозбереження; закон компенсації; психологічна безпека; закони Паркінсона; принцип Пітера; закони Мерфі.*

Питання для самоперевірки

1. Чому психологічні закони управління розглядають як тенденції, а не жорсткі закономірності?

2. У чому полягає закон невизначеності відгуку та які практичні висновки з нього випливають?

3. Як проявляється закон неадекватності відображення людини людиною під час добору й оцінювання працівників?

4. Чим зумовлена неадекватність самооцінки і як керівник може зменшити її вплив?

5. Які чинники спотворюють управлінську інформацію під час руху ієрархією та як зменшити їхній вплив?

6. Як закон самозбереження пояснює поведінку працівників у ситуації критики? Що таке психологічна безпека?

7. У чому полягає закон компенсації та які ризики несе тривале заміщення дефіциту здібностей?

8. Опишіть закони Паркінсона, принцип Пітера й закони Мерфі. Які в них межі застосування?