

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-77>

УДК 316.647.5:[17.022.1:005.95]

ТОЛЕРАНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

TOLERANCE AS A COMPONENT OF THE FORMATION OF THE MANAGER'S IMAGE IN THE CONTEXT OF THE ORGANIZATION OF HIS PROFESSIONAL ACTIVITIES

Бабенко Ірина Василівна

кандидат педагогічних наук, старший викладач,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-014X>

Барбінова Алла Володимирівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1305-6412>

Babenko Iryna, Barbinova Alla

Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University

Статтю присвячено аналізу науково-теоретичних аспектів розвитку толерантності як складової формування іміджу керівника. Схарактеризовано толерантно-етичні методи управління, які поєднують стиль спілкування, стратегію ухвалення рішень та роботу з колективом закладу, готовність до сприйняття інновацій та ухвалення нестандартних рішень. Обґрунтовано риси толерантного управлінського мислення: принципи людиноцентризму та гуманізації процесу управління, формування виробничої команди односторонців, окреслення спільних цілей роботи колективу та оптимальних методів їх досягнення. Толерантність, що визначена нами як важлива складова формування іміджу керівника у площині його професійної діяльності має певні особливості: правомірність використання влади, недопустимість позиціонування себе як еталону в оцінці інших; підтримка плюралізму думок у вирішенні важливих питань.

Ключові слова: керівник, професійна діяльність, толерантність, толерантне мислення, управлінська діяльність, імідж.

The article is devoted to the analysis of scientific and theoretical aspects of the development of tolerance as a component of the formation of the leader's image. It is characterized by tolerant and ethical management methods that combine a benevolent style of communication, working with staff on the basis of equality and partnership, making decisions directly with performers, accepting pluralism of opinions in the team, an adequate attitude to constructive criticism, understanding and readiness for professional activity on the basis of consent and understanding; use of a wide range of means of motivation and persuasion; organization of teamwork; readiness and openness to innovation, creativity, non-standard solutions; acceptance and development of the informal structure of the team. The features of tolerant managerial thinking are substantiated: the transformation of a technological approach to the humanization of interaction in the team, the dominance of the principles of people-centeredness and respect in managerial activities, the formation of a clear team of like-minded people, corporate culture, strengthening the role of democratic relations, supporting horizontal ties with the aim of decentralizing management, forming common goals activities of the organization, administration and team, shifting the emphasis to development and quality management, deepening the role of self-control and mutual control. Tolerance, defined by us as an important component of the formation of the image of the manager in the field of his professional activity, has certain features: the legality of the use of power, the inadmissibility of positioning oneself as a standard in the evaluation of others; supporting pluralism of opinion in solving important issues. A mechanism for forming and developing the manager's image on the basis of tolerance is proposed: identification of social requests of the target audience, social group, team, partners, competitors; creating

an image according to the expectations of the audience; development of the concept of image formation, action plan based on acceptance and respect; implementation of the image concept; monitoring and timely reflection of the process of image formation, adjustment of the image strategy and results.

Key words: manager, professional activity, tolerance, tolerant thinking, managerial activity, image.

Постановка проблеми. Професійна діяльність керівників закладів освіти включає не лише професійні знання, а й розуміння та прийняття нової освітньої стратегії, усвідомлення ключових питань освітнього менеджменту, володіння компетентностями, необхідними для створення та удосконалення власного позитивного професійного іміджу, оволодіння уміннями представлення створеного іміджу цільовій аудиторії (учням, їх батькам, педагогам, соціуму).

Доцільність формування іміджу керівника на засадах толерантності пов'язана з тим, що в сучасних суспільно-політичних та соціально-економічних умовах імідж забезпечує конкурентоспроможність організації та менеджера зокрема, забезпечує соціальну перцепцію із суб'єктами впливу в процесі професійної діяльності; сприяє самовдосконаленню та саморозвитку, зменшує прояви конформізму у колективі. Імідж менеджера необхідно формувати з урахуванням особливостей його діяльності, враховуючи при цьому, що кожен керівник є «обличчям» закладу освіти, бо саме через його образ у суспільства формується уявлення про організацію, яку він представляє. Толерантність керівника передбачає повагу та прийняття, розуміння та підтримку суб'єктів управління, а отже є невід'ємною частиною як зовнішнього так і внутрішнього іміджу організації та особистого іміджу менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі та значення іміджу керівника неодноразово є предметом дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретико-методологічні аспекти формування позитивного іміджу керівника висвітлювались у працях Л. Артеменко, А. Бараєвської, О. Делії, Д. Голоти, Ф. Котлера, Л. Сущенко, Т. Хомуленко, В. Шевченко, Н. Штепи. У соціально-етичному та професійному контексті толерантність менеджера С. Бондирєва, О. Брюховецька, Г. Гайдук, А. Молчанова, С. Редько, розглядають як заклик до взаємної поваги, співпраці, справедливості, принципу загальнолюдської моралі, готовність стало і з гідністю сприймати особистість, як основу соціального порядку. Водночас, дослідження толерантності як складової іміджу керівника є недостатнім та потребує змістовного аналізу.

Метою статті є аналіз науково-теоретичних аспектів та механізмів формування толерантності як структурного компоненту іміджу керівника в контексті його управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку суспільства закладам освіти потрібен керівник нової генерації, з пріоритетом лідерської позиції. Він повинен мати професійні та особистісні риси лідера, щоб стимулювати людей до змін, оновлення, удосконалення. Менеджер, який має авторитет у людей, вміє згуртувати однодумців, надихнути власним прикладом, з терпимістю та повагою ставиться до колег, зацікавлений в успіху кожного, і є справжнім лідером.

Успішний керівник є «соціальним архітектором», покликання якого побудова культури взаємодії у колективі організації. Відтак, його основними методами управління є толерантно-етичні, а не адміністративно-командні. До таких методів відносимо:

- доброзичливий стиль спілкування;
- робота з персоналом на засадах рівності та партнерства;
- ухвалення рішень безпосередньо із виконавцями;
- прийняття плюралізму думок у колективі, адекватне ставлення до конструктивної критики;
- виrozumіння та готовність до професійної діяльності на засадах згоди і порозуміння;
- використання широкого спектру засобів мотивації та переконання;
- організації командної роботи;
- готовність та відкритість до новаторства, творчості, нестандартних рішень;
- прийняття та розвиток неформальної структури колективу.

Отже, толерантно-етичні методи управління пов'язані із демократичними засобами організації взаємодії в колективі, здатністю до оновлення власної діяльності та управлінням інноваційними процесами. Толерантність як особистісна та професійна риса керівника, є важливою складовою формування його іміджу.

Сьогодні імідж розглядається в якості потужного нематеріального потенціалу організації, а імідж керівника детермінує її кон-

курентоспроможність та успішність. В динамічних умовах формування успішного іміджу вимагає від менеджера удосконалювати ставлення суспільства, формує прихильність партнерів, розширює цільову аудиторію. Імідж – це інструмент спілкування з масовою свідомістю.

На думку Д. Голоти, імідж – емоційно забарвлений шаблонний образ (ідеалізована модель) елементів суспільства, предметного світу, ідеальних структур. Він створюється суб'єктами в індивідуальній, груповій та громадській свідомості для досягнення певних цілей. На його думку, особистісний імідж – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, які спричиняють його складники – самоімідж, сприйнятий та необхідний імідж. [4, с. 170].

Більшість вчених зараховують його до соціально-психологічних категорій, вважаючи, що імідж має складатися із соціального статусу керівника, його соціальних зв'язків, психологічних та особистісних якостей людини. Важливе значення для формування іміджу керівника мають інтелектуальні здібності, особливості емоційної, вольової сфер, здатність до емпатії, спостережливості, проникливості. Загалом розвиток особистісних характеристик у процесі іміджування – важлива умова позитивного особистісного зростання, професійної успішності, можливості самореалізації [9, с. 623].

А. Бараєвська виділяє три вагомих складових іміджу керівника:

- особисту привабливість (зовнішній вигляд, відкритість, доступність, комунікабельність); вона завжди сприяє успіху в професійній діяльності менеджера;

- моральні якості – здатність до емпатії, рефлексії (здатність самоаналізу та самовдосконалення), красномовність (здібність надихати, переконувати словом);

- техніку самопрезентації (уміння подати з найкращого боку свої знання, досвід, уміння встановлювати в колективі відносини взаємної поваги, довіри, створювати творчий клімат [1, с. 153].

Покликаючись на наукові розвідки вчених [1; 6], обґрунтуємо власне бачення складових іміджу керівника, а саме:

- 1) зовнішній вигляд, за допомогою якого керівник привертає увагу й створює позитивне враження про себе у інших людей;

- 2) здатність до соціальної перцепції, що дасть змогу висловлювати власне ставлення, оцінювати, спонукати або домовлятися з колегами та іншими людьми;

- 3) професійна компетентність та відповідність професійній діяльності, що передбачає самоповагу, індивідуальний стиль, здатність подібатись іншим, що сприятиме налагодженню професійних та особистісних контактів.

Позитивний імідж має керівник, який відрізняється, насамперед, новим толерантним управлінським мисленням, основними рисами якого є:

- трансформація технологічного підходу до гуманізації взаємодії у колективі;

- домінування принципів людиноцентризму та поваги в управлінській діяльності;

- формування вирозумілої команди односторонніх, корпоративної культури;

- посилення ролі демократичних стосунків, підтримка горизонтальних зав'язків з метою децентралізації управління;

- формування спільних цілей діяльності організації, адміністрації та колективу;

- зміщення акценту на управління розвитком та якістю;

- поглиблення ролі самоконтролю взаємоконтролю.

У контексті нашого дослідження пропонуємо такий механізм формування та розвитку іміджу керівника на засадах толерантності:

- 1) виявлення соціальних запитів цільової аудиторії, соціальної групи, колективу, партнерів, конкурентів;

- 2) створення іміджу згідно очікувань аудиторії;

- 3) розробка концепції формування іміджу, плану дій на засадах прийняття та поваги;

- 4) реалізація іміджевої концепції;

- 5) моніторинг та своєчасна рефлексія процесу формування іміджу, коригування іміджевої стратегії та результатів.

У своїх попередніх дослідженнях ми трактуємо толерантність як спосіб взаємодії, який зорієнтований на самопізнання, саморозвиток, визначення меж самоідентифікації, що сприяє гуманізації суспільства, співпраці з людьми, які відрізняються зовнішністю, мовою, переконаннями, звичаями чи вірою. Толерантний керівник повинен уміти: аналізувати і прогнозувати основні результати власної професійної діяльності; вміти створювати та підтримувати толерантне освітнє середовище: вчасно виявляти причини конфліктів у колективі; сприяти налагодженню взаєморозуміння та співпраці між підлеглими, партнерами, колегами; координувати діяльність усіх ланок і суб'єктів управлінської діяльності [5, с. 81].

Толерантність керівника складається з трьох взаємопов'язаних компонентів – власне управлінська толерантність (толерантність до зовнішніх впливів на перебіг управлінської діяльності керівника, в тому числі пов'язаних із невизначеністю, змінами та професійними стресами), толерантність до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу (толерантність до різних соціальних, етнічних і професійних груп) та ауто толерантність (толерантність до себе як до освітянина та керівника [2, с. 93]).

Толерантність як складова формування іміджу керівника має певні риси:

- ґрунтується на усвідомленні і прийнятті ідей толерантності світосприйняттям і професійним світоглядом;
- адекватність оцінки суперечливих професійних ситуацій, прогнозування компромісного виходу з них, з дотриманням норм моралі та педагогічної етики;
- доцільність та правомірність використання влади;
- відсутність позиціонування себе як еталону під час оцінки поведінки і суджень інших людей;
- паритетними стосунками замість адміністративно-командних;
- відсутністю прагнення переробити, перевиховати підлеглих;
- умінням досягати взаємного розуміння без насильства, домінування, пригнічення гідності людей і вживання сили в ситуації зіткнення інтересів;
- умінням пристосовуватися до характеру, звичок і прагнень підлеглих;
- умінням регулювати свою поведінку відповідно до норм професійної діяльності при морально-ціннісному виборі засобів досягнення професійної мети;
- конструктивною поведінкою в ситуації професійного конфлікту;
- конструктивно співпрацю та ефективним спілкуванням з партнерами (соціальні служби, молодіжні організації, громадські неурядові організації, засоби масової інформації тощо);
- терпимістю до фізичного або психічного дискомфорту, що створюється тими, що оточують.

С. Редько розглядає толерантність як особистісно-значущу професійно важливу якість фахівця в сфері «людина-людина», що є важливою складовою успішної професійної діяльності управлінця. Вона виявляється у професійній діяльності в міжособистісних

взаєминах й характеризується емпатією і доброзичливістю, здатністю до співпраці, діалогу, мобільністю стилю спілкування та адекватною самооцінкою. Відтак, імідж керівника в контексті організації його професійної діяльності визначається якісним процесом спілкування, умінням керівника закладу сприймати та аналізувати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника [8, с. 117].

Дослідницею О. Брюховецькою виділені наступні складові толерантності керівника, які можуть виступати також в якості її критеріїв: Адаптивність – інтегральна властивість, що характеризує ступінь адаптації особистості. Самоприйняття та прийняття інших – є невід'ємним елементом формування взаємовідносин. Емпатія – емоційна складова толерантності, яка має особливе значення завдяки тому, що саме в цьому вимірі комунікативної ситуації співрозмовники мають можливість здобути деяку єдність. Афіліація – потреба у встановленні, збереженні і підтримці добрих відносин з оточуючими, готовність надати допомогу іншим і прийняти допомогу від них, яка ґрунтується на співпереживанні до проблем чи успіху іншої людини. Асертивність – уміння вийти за межі свого «Я», його соціальної і особистісної адаптації, від рівня розвитку терпимого ставлення, особистісної зрілості, прагненні знайти у складній ситуації позитивні аспекти.

У якості критеріїв сформованості толерантності керівника вітчизняними вченими визначено усвідомлення цінності толерантного ставлення до оточення, емпатію, терпимість, комунікативність, чуйність, асертивність, повагу до інших, відповідальність, соціальну активність, самостійність, критичність, гнучкість мислення [7, с. 68].

Важливим психологічним механізмом, що опосередковує сприйняття в міжособистісному спілкуванні, є рефлексія (від лат. reflexio – звернення назад, віддзеркалення). З одного боку, це самопізнання, споглядання й розуміння власного внутрішнього світу. З іншого, це сприйняття та розуміння психічного стану та можливого ходу думок іншої людини в спілкуванні, усвідомлення того, як партнер сприймає й оцінює іншого, інакші особистісні якості, емоційні реакції та думки [5, с. 83]. Таким чином, завдяки рефлексії відбувається з'ясування намірів, уточнення розуміння один одного, взаємне пристосування позицій співрозмовників.

Висновки. Отже, успішного сучасного керівника відрізняє, у першу чергу, толерант-

ність та вміння приймати і координувати плюралізм у ідеях та судженнях партнерів, колег, підлеглих. Розвиток толерантного управлінського мислення та розробка концепції управління на засадах лояльності та прихильності до думок та інтересів суб'єктів управлінської діяльності є неодмінною умовою формування

позитивного іміджу керівника у процесі його професійної діяльності. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці та апробації іміджевої концепції керівника на засадах толерантності, науковому обґрунтуванні методів визначення ролі толерантності у формування ефективного іміджу керівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бараєвська А. І., Бараєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 152–158.
2. Брюховецька О. В. Психологічні особливості власне управлінської толерантності як одного з компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології*: збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2015. Вип. 30. С. 90–99.
3. Гайдук Г. А. Модель структурної організації професійної толерантності педагога. *Психологічні перспективи*. 2018. Вип. 32. С. 73–84.
4. Голота Д. Є. Імідж керівника як засіб досягнення конкурентних переваг в бізнесі. *Економіко-правовий розвиток сучасної України*: матеріали XI Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 169–172.
5. Кривошапка І. В. Толерантність менеджера освіти як чинник гуманізації управління. *Педагогічна освіта: теорія і практика*: зб. наук. пр. / Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. І. Огієнка; гол. ред. П. С. Каньоса. Кам'янець-Подільський, 2013. Вип. 13. С. 81–86.
6. Лаврентьєва О. О., Арбузова А. А. Імідж керівника закладу освіти: ретроспективний аналіз змісту поняття. *Вісник університету Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія. Педагогічні науки*. 2020. № 2 (20). С. 321–326.
7. Молчанова А. О. Толерантність як ціннісна основа професійної діяльності педагога: посібник. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 2013. 188 с.
8. Редько С. Комунікативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2017. Вип. 3. С. 116–122.
9. Сущенко Л. О. Роль і місце професійної підготовки менеджерів у системі вищої освіти України. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя: КПУ, 2017. Вип. 56/57 (109/110). С. 621–625.

REFERENCES:

1. Baraievska A. I., Baraievskiy S. Y., Artemenko L. P. (2021) Formuvannya uspishnoho imidzhu kerivnyka v dystantsiynikh umovakh roboty [Formation of a successful image of a manager in remote working conditions]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 18, pp. 152–158. (in Ukrainian)
2. Briukhovetska O. V. (2015) Psykholohichni osoblyvosti vlasne upravlinskoj tolerantnosti yak odnogo z komponentiv profesiinoj tolerantnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Psychological features of actual managerial tolerance as one of the components of professional tolerance of heads of general educational institutions]. *Problemy suchasnoy psykholohii* [Problems of modern psychology]: zbirnyk naukovykh prats. Kyiv, vol. 30, pp. 90–99. (in Ukrainian)
3. Haiduk H. A. (2018) Model strukturnoi orhanizatsii profesiinoj tolerantnosti pedahoha [A model of the structural organization of the teacher's professional tolerance]. *Psykhologichni perspektyvy*, vol. 32, pp. 73–84. (in Ukrainian)
4. Holota D. Ye. (2022) Imidzh kerivnyka yak zasib dosiahnennia konkurentnykh perevah v biznesi [The image of the manager as a means of achieving competitive advantages in business]. *Ekonomiko-pravovy rozvytok suchasnoy Ukrainy* [Economic and legal development of modern Ukraine]: materialy XI Vseukr. nauk. konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh, shcho prysviachena 25-i richnytsi z dnia zasnuvannia Natsionalnoho universytetu «Odeska yurydychna akademiia». Odessa, pp. 169–172. (in Ukrainian)

5. Kryvoshapka I. V. (2013) Tolerantnist menedzhera osvity yak chynnyk humanizatsii upravlinnia [The tolerance of the education manager as a factor in the humanization of management]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka* [Pedagogical education: theory and practice]: zb. nauk. pr. Kam'ianets-Podilskyi, vol. 13, pp. 81–86. (in Ukrainian)
6. Lavrentieva O. O., Arbuzova A. A. (2020) Imidzh kerivnyka zakladu osvity : retrospektyvnyi analiz zmistu poniattia [The image of the head of the educational institution: a retrospective analysis of the content of the concept]. *Visnyk universytetu Alfreda Nobelia. Pedahohika i psykholohiia. Pedahohichni nauky*, no. 2 (20), pp. 321–326. (in Ukrainian)
7. Molchanova A. O. (2013) *Tolerantnist yak tsinnisna osnova profesiinoi diialnosti pedahoha* [Tolerance as a valuable basis of a teacher's professional activity]: posibnyk. Kyiv: Instytut pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh NAPN Ukrainy. (in Ukrainian)
8. Redko S. (2017) Komunikatyvna kompetentnist yak osnova uspishnoi upravlinskoi diialnosti kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Communicative competence as the basis of successful managerial activity of the head of a general educational institution]. *Pedahohichni protsesy: teoriia i praktyka*, vol. 3, pp. 116–122. (in Ukrainian)
9. Sushchenko, L. O. (2017) Rol i mistse profesiinoi pidhotovky menedzheriv u systemi vyshchoi osvity Ukrainy [The role and place of professional training of managers in the higher education system of Ukraine]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh* [Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools]: zb. nauk. pr. Zaporizhzhia: KPU, vol. 56/57 (109/110), pp. 621–625. (in Ukrainian)