



РАЦІОНАЛЬНО-ЕМОЦІЙНА ПАРАДИГМА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Беррі МОРРИС

Copyright © 2003

Мета дослідження – об'єднати раціонально-емоційну парадигму з організаційною структурою, зважаючи на те, що парадигма містить чотири окремих взаємопов'язаних компоненти: 1) завдання організації; 2) навчання ефективному управлінню; 3) навчання ефективного штату; 4) програми допомоги працівникам та їхнім сім'ям.

Сутнісний зміст: завдання раціонально-емоційної теорії роз'яснені у кожному із вище названих її структурних компонентів; визначені властивості, характерні ознаки та особливості працівників раціонально-емоційної організації, також проаналізовані переваги самої організації; запропонована АВС структура ефективної організації, що співпадає з традиційною моделлю, розробленою Альбертом Еллісом – засновником раціонально-емоційної терапії [див. 1; 2; 26–30].

ВСТУП

П. Сенж (P. Senge) стверджує, що ефективна організація "постійно розширює свої можливості і тим самим створює власне майбутнє..." [82, с. 14]. Б. Батра (B. Batra) припускає, що "різномісність є страхуванням від важких часів, спричинених зростанням конкуренції..." [6, с. 79]. А. Тоффлер (A. Toffler) визначає необхідні умови для майбутньої організації, стверджуючи, що "гнучкість повинна бути закладена у самій структурі організації" [92, с. 179]. Одночасно Т. Пі-

терс (T. Peters) фокусує свою увагу на концепції лідерства, сподіваючись на те, що "сьогоднішніми успішними керівниками будуть ті, хто має найгнучкіший розум" [74, с. 474].

Такі терміни як "адаптувати", "налаштувати", "впроваджувати інновації", "перетворювати" і "змінювати", часто зустрічаються в сучасній літературі щодо **організаційної теорії і практики**, але саме "гнучкість" є новим ключовим словом 90-х років ХХ століття. Ця об'ємна конструкція побудована на ранній літературі, де були подані такі терміни: "гнучкий час, гнучкі підприємства, гнучкі розклади, гнучкі прибутки, гнучкі години, гнучкий тиждень, гнучкий рік" [15; 70; 75; 91].

Пропонована стаття обстоює *організаційну парадигму*, засновану на засадах і практиці **раціонально-емоційної теорії**, яка співпадає з раціональною сутністю майбутнього. Парадигма звернена до природи організації, але особливо зосереджує свою увагу на працівниках, управлінні і штаті. Автор передбачливо уникає вживання таких слів як "керівник" і "працівник". У нашому дослідженні обидва ці терміни стосуються всіх членів орггрупи, тому що всі службовці є робітниками, а сам керівник може вийти з будь-якого рівня функціонування організації. Нижче подана схема раціонально-емоційної організації, обґрунтовані різні компоненти, висвітлені переваги даної парадигми.

ОСНОВИ

Сучасні теорії розповсюджують таку думку, що працівник – найважливіша одиниця структури організації. Відповідно до того, як інформаційна доба приходить на зміну індустріальній, зростає зацікавленість людськими цінностями, аніж товарами і продукцією. Б. Гербер (B. Gerber) виголосив, що “компанії інформаційної доби можуть жити і вмирати через невідчутні явища, які ніколи не з’являться в балансовому документі [34, с. 32]. На практиці робітники дуже часто згадуються в річних звітах [37, с. 53–63]. Пітерс (Peters) також коментує важливість цього напрямку: “людина має стати першочерговим джерелом цінностей, а не чинником виробництва, що підлягає оптимізації, мінімізації чи ліквідації” [74, с. 340].

В багатьох організаціях працівник відіграє роль надважливого чинника, котрий обґрунтовує своєрідна “сімейна” концепція [8, с. 405–425; 53, с. 45–46]. Коли члени “сім’ї” функціонують з повною віддачею, то організація процвітає, розвивається і розширюється. З іншого боку, організації банкрути піддаються розпаду, тому що члени “сім’ї” виробляють негативне ставлення до себе, інших і всієї організації в цілому.

Взаємостосунки між працівником та організацією набувають виняткової вагомості. Запропоновані різні стратегії для розвитку та укріплення цих відносин. Використовується велика кількість психологічних моделей, а також сімейний інститут [13, с. 183–188], соціально-психологічні [90, с. 8–15], психолого-аналітичні [89, с. 293–305], кар’єро-розвивальні [58], чуттєво-тренувальні [44, с. 229–243], врегульовально-аналізуючі [20, с. 85–86], психосоматичні [43, с. 727–738], психодинамічні [23, с. 709–732], розумово-тілесні [73, с. 24–27] підходи.

Інший підхід до вивчення взаємостосунків в організації з найманими праців-

никами пропонує когнітивна парадигматика, що спирається на погляди найманців, їхнє сприйняття та думки про організацію. Наприклад, П. Сенж (P. Senge) визначив і змалював сім самознищуючих переконань, які мають місце у працівників неефективної організації [82]:

1. Я на своєму місці;
2. Ворог десь там;
3. Ілюзія, що все буде покарано;
4. Перебільшення значення подій;
5. Притча про варену жабу;
6. Помилкова думка навчатися на досвіді;
7. Міф управлінської команди.

Ці самознищуючі вірування працівників мають багато спільного з дратівливими думками, котрі підкреслюють емоційну засмученість, природу якої пояснює **раціонально-емоційна теорія** Альберта Елліса [26-30].

Основним постулатом РЕТ є те, що людина раціональна і водночас нераціональна, що емоційні та психологічні проблеми виникають внаслідок нераціонального і нелогічного мислення. За ситуації коли людина, приймаючи рішення щодо себе самої, інших чи оточення, спирається на засвоєні нераціональні погляди, результатом є її проблемна поведінка. А. Елліс вважає, що соціально приречені на самопоразку думки – основна причина нефункціональних почуттів та поведінки. Згідно з позиціями РЕТ, доцільно замінити нелогічні погляди, перейняті від батьків, однолітків, школи, телебачення, церкви й інших джерел впливу (а також нелогічні погляди, до яких люди приходять самотійно), на слушні раціональні думки, що ведуть до емоційної стабільності.

Важлива роль у раціонально-емоційному підході відводиться сприйняттю й інтерпретації індивідом події, конкретної ситуації. Простий підхід А – В – С застосовується для того, щоб ототожнити ті погляди, які визначають нераціональний перебіг думки: А позначає подію, що впливає на індивіда, В – це дум-

ка чи погляд, що впливає з інтерпретації події, а С – наслідок або дія, вчинена індивідом. Отже, В – визначає поведінку особи як реакцію на ситуацію. Аналізуючи такий спосіб поведінки, можна відокремити думки про самопоразку і замінити їх думками, з яких випливають конструктивні логічні умови.

А. Елліс вказує на **нераціональні положення, що ведуть до проблемної поведінки особистості [2, с. 78].**

1. Мене повинні щиро любити та схвалювати мої вчинки всі, кого я поважаю і з ким рахуюся.

2. Я повинен бути абсолютно компетентним, мати успіх, з адекватною поведінкою, або принаймні мати фактичну компетентність чи здібність до чогось важливого.

3. Люди, які шкодять мені або чинять неправильно, – погані, вони схильні до злочинства, і я повинен їх за це суворо карати, звинувачувати і засуджувати.

4. Життя – страшне, загрозливе, жахає і веде навіть до катастрофи власного Я, якщо все не так, як мені хочеться.

5. Я такий нещасний, коли чинять тиск ззовні. Коли справи йдуть погано, у мене мало засобів, щоб керувати своїми почуттями чи позбутися тривоги, депресії, ворожості.

6. Якщо щось здається небезпечним або важким, я маю постійно думати про це і непокоїтися.

7. Мені здається, легше уникнути труднощів, аніж зустрітися з ними; дуже непросто бути самодисциплінованим. Не повинно бути так складно!

8. Моє минуле залишається для мене надзвичайно важливим, і те, що колись дуже вплинуло на моє життя, так само має визначати мої почуття і поведінку сьогодні.

9. Люди і речі мають бути кращими, ніж вони є. Жахливо не розв'язати проблему, яку поставило переді мною життя.

10. Навіщо докладати зусиль для одержання бажаного? Можна досягти

стабільного успіху, лишаючись інертним і без зобов'язань.

11. Щоб зручно почуватися і насолоджуватися життям, у мене мають бути гарантований порядок і впевненість.

12. Я маю оцінювати себе глобально, цілісною особистістю. Саме так я і чиню, коли моя цінність і самоприйняття залежать від того, як успішно я працюю й наскільки добре ставляться до мене інші люди.

13. Я цілком залежу від інших, тому, ясна річ, у мене має бути вища і міцніша влада.

14. Я не можу бачити інших людей нещасними, їхні проблеми і тривоги жахають мене, я гніваюся.

Отже, такі поняття як самооцінка, схильність до звинувачення, намагання уникнути проблеми, жага швидкої наживи, нетерпимість, беспорядність до змін, вимогливість є характерними для цих вищевказаних самознищувальних вірувань. Крім того, існує багато різних психологічних модальностей, які пропонують нам готові методи вдосконалення відносин у робітничому колективі, і які забезпечують нас лише обмеженою кількістю порад, що поверхнево торкаються сприйняття працівників та їхнього способу мислення. Якби психологічна модель була адаптована і зосереджена безпосередньо на самознищуючих віруваннях, то вона б набула високого узгодження, відповідальності та ефективності. Раціонально-емоційна теорія не лише обґрунтовує канали ослаблення саморуйнівних переконань, але й забезпечує спеціальними методами і способами їхню заміну на бажані альтернативи, тим самим зміцнюючи відносини між працівником та організацією.

СХЕМАТИЧНЕ ПОДАННЯ

Раціонально-емоційна модель організаційного розвитку складається з чотирьох окремих взаємопов'язаних компонентів (**див рис.**):

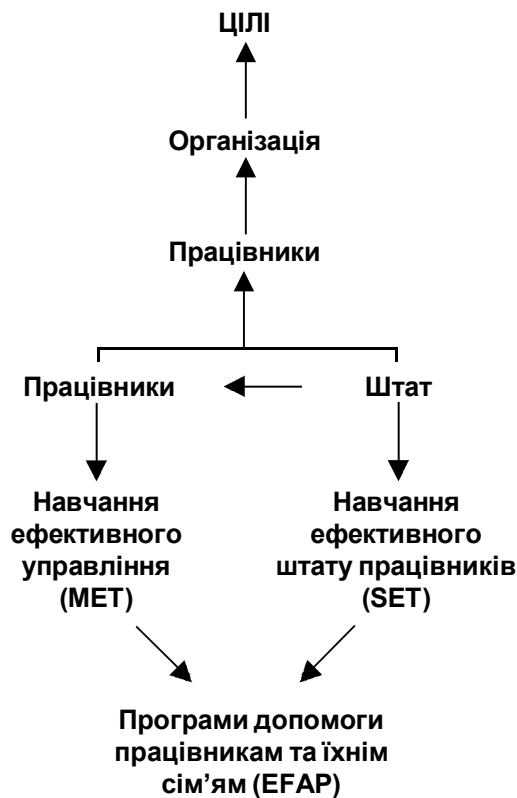


Рис.
Структурна модель
раціонально-емоційної організації

- а) цілі організації;
- б) управління (навчання ефективного управління);
- в) штат працівників (навчання ефективного штату працівників);
- г) програми допомоги працівникам та їхнім сім'ям (ЕFАР).

Всі компоненти пропонованої моделі коротко описані нижче, причому в кожному з них намагаємося продемонструвати важливу роль раціонально-емоційного підходу.

Цілі організації

Успішна організація розуміє потреби людей і, зі свого боку, люди розуміють потреби організації. Іншими словами, вона намагається зрозуміти індивідуальні прагнення працівника і водночас останній старається досягти цілей організації.

Як результат з цього динамічного процесу впливає взаємозв'язок організації і працівника. Мета і завдання організації здебільшого визначаються доцільністю її існування й, окрім того, успішна організація завжди відповідає потребам часу. Наприклад, Б. Батра вказує на специфічні цілі для оргструктур часів занепаду [6], тоді як інші дослідники висловлювали більш прогресивні думки щодо сучасних організацій [70; 74; 92].

Цілям робітника треба надавати великого значення, котрі можуть розглядатися з погляду індивідуальних, або власних потреб. Так А. Елліс підкреслює, що віра в те, що первинними потребами індивіда є "бажання бути щасливим: а) самому по-собі; б) ... з іншими людьми; в) ... з вибраними людьми; г) завдяки інформації та освіті; д) кількості вільного часу та економічному стану; е) можливості відпочити" [30, с. 142].

Як тільки ці цілі досягаються, то працівник краще підготовлений зробити істотні внески в організацію. Загальновідомо, що ефективні організації так і вчиняють, допомагаючи своїм співробітникам утвердити основні людські цінності.

Отже, якщо цілі організації і робітника чітко сформульовані, зумовлені й обмірковані, то треба визначити механізми, матеріально-технічну базу та принципи процесу, за якими будуватимуться взаємовідносини. Гармонія між організацією та працівником може бути досягнута, коли є позитивний робочий дух [9, с. 50–54], зростаюче задоволення роботою [12, с. 11–19; 50, с. 315–329] та спорідненість поглядів [76, с. 82–93]. Створення інновацій [54, с. 67–74], здатність розпізнати потенційний конфлікт [77, с. 168–183], формулювання ідей [5, с. 287–303], виховання відповідальності [85, с. 1012], поліпшення умов праці [39, с. 53–59], і вдосконалення організаційної культури [87, с. 18–30] – інші важливі умови, якими варто керуватися при створенні позитивних та гармонійних внутрішньоорганізаційних відносин.

Концепція організації є гіпотетичною, абстрактною конструкцією; хоча з погляду догматики, вона являє собою суцільну групу елементів. У цьому розумінні працівники – це елементи, які утворюють організацію і врешті-решт визначають її успіх. Специфічні тренувальні програми, що реалізують принципи і практику раціонально-емоційної теорії, заохочують персональні та організаційні цінності, а тому спричиняють позитивні продуктивні міжособистісні взаємостосунки і гарантують досягнення як індивідуальних так і організаційних цілей.

Навчання ефективному управлінню

Аналіз концепції керівництва зумовив виникнення великої кількості умовиводів (похідних концептів) і формулювань. Обсяжна номенклатура стилів керівництва, їх характеристик, особливостей та ситуативних чинників описана для того, щоб досягнути ефективного керівництва [63, с. 7–27]. Важливість таких властивостей управлінця як уміння керувати, розширювати уяву, сприяти ефективному спілкуванню, розвивати довіру, вдосконалювати інших, жити із змінами, бути в курсі всіх справ і співпрацювати з іншими була підкреслена окремо [62, с. 16–33].

Намагання збільшити ефективність управлінських здібностей поєднує: а) розумово-тілесні властивості [40, с. 55–60; 79, с. 41–46], б) принципи теорії ймовірності [80, с. 43–47], в) принципи ділового довілля [84, с. 273–300]. Комплекси тренування когнітивної поведінки вдосконалюють спостережливість і вчинкові стратегії [33, с. 1035–1042], а також справляють позитивний, адекватно схвалений загалом, вплив на працівників [88, с. 27–41].

Навчання ефективному управлінню, що ґрунтується на принципах раціонально-емоційної теорії, може допомогти менеджерам, директорам, виконавчим директорам використати всі необхідні

критерії для досягнення успіху. Д. Ді Маттіа (DiMattia), підкреслюючи користь раціонально-ефективного тренування, заперечує той факт, що організація може створити гнучких менеджерів, здатних продукувати власні рішення шляхом навчання інших, визначати їхні тверді переконання і змінювати їх [24, с. 312].

Раніше, А. Елліс [28] зазначав, що навчання управлінню розвиває раціонально-логічне мислення, а тому примножує рішучість, поліпшує зосередженість, удосконалює соціальні взаємини, нарощує самодисципліну, створює передумови для самосприйняття і навчає перемагати відчуття ворожості і депресій. Більше того, таке тренування готує менеджера піддавати сумніву стратегії, які викликають відчуття невпевненості, схвильованості, нетерпимості, самоухвалості, зволікання і надмірної вимогливості. “Раціональний менеджер” розвиває ефективні властивості керівника і тверезо розуміє причини емоційного розладу [69, с. 277–285].

Тренування ефективному управлінню також готувить індивідів до виживання у швидкоплинному ХХІ столітті. Переконавання повинні співпадати з вимогами динамічного нового світу, відображаючи сучасність й усі інші інтерпретаційні аспекти раціонально-емоційної теорії [63, с. 7–27]. Особи, оперуючи додатковими переконаннями та концепцією Елліса про раціональне мислення, імовірніше всього зможуть протистояти патологічному впливові, спричиненому соціальними, політичними, технологічними й економічними змінами. Більше того, менеджери оволодіють висококонцептуальною властивістю працювати ефективно за складних умов багатопроблемного довілля [47, с. 361–383]. Зокрема:

- 1) зв'язок із майбутнім можливий і необхідний для виживання людини;
- 2) швидкі соціальні, політичні та економічні зміни триватимуть і водночас професіонали набуватимуть стабільності;

3) людина не повинна бентежитися через помилку отримати блокування дій, а від нестачі відкриття можливостей за умов ефективного функціонування;

4) враховуючи те, що не можна повно приготуватися до всіх неминучих змін, треба вміти не забігати наперед реальних подій;

5) людська впевненість виходить із внутрішнього знання;

6) індивідуальна ефективність полягає у процесі ситуативного буття і власного становлення.

Тренувальна програма, що наголошує на багатоаспектності, мультикомплексності і багатовимірності майбутнього, надає змогу менеджерам стати “першопрохідцями”, які спроможні знаходити шлях для себе, інших та організації в цілому. По суті менеджер набуває характеристики “непередбачливого лідера” [64, с. 76].

У взаємостосунках між індивідами, котрі обіймають керівні посади повинно демонструватися раціональне мислення. Ми зазначали, що робітники, виконуючи посадові обов’язки менеджера, є спостережливими носіями меншої кількості дратівливих думок, ніж решта співробітників [67]. Подібна відмінність була виявлена і серед підлітків: тих, хто є лідерами, і тих, хто не є лідерами [66, с. 723–727]. Так, М. Кейєр, Д. Ді Маттіа та Дж. Вінгров (M. Cayer, D. DiMattia & J. Wingrove) на снові вивчення праці 50-ти менеджерів встановили, що на оцінкові характеристики робітників дуже часто впливають дратівливі вподобання (переконання) менеджера [18, с. 97–107]. Тому в цій праці рекомендується спостерігачам, які повинні давати формальні оцінки бути спроможними обговорювати і піддавати сумніву самозанижені ідеї.

Воднораз основоположні ідеї, які вважаються необхідними для ефективного управління, витікають із вищезгаданих підходів. Наприклад, програма навчання ефективного управлінню забезпечує менеджерів планом, щодо того, як залаго-

дити конфлікт [81, с. 53–56], розвивати стратегії для індивідуального зростання [52, с. 5–14], зменшити кількість парадоксальних повідомлень колективу [59, с. 24–27], вдосконалити методи командобудування [55, с. 59–60], допомагати збільшити продуктивність робітничого середовища [96, с. 432–434], збільшити організаційну відданість [49, с. 57–68] і впровадити різноманітні підходи до управління на робочому місці [36, с. 23–30].

Звідси випливає така залежність: якщо “управлінська орієнтація (спрямованість)” не розвивається як звичайна сукупність знань, накопичених під час навчання, то виникає потреба в домашніх тренувальних програмах [93, с. 58–63; 60]. Проте система навчання ефективного керуванню наголошує на вивчальному, інструктивному, освітньому та дидактичному підходах. Так, наприклад, зосередження на першому збільшує потенціал традиційних управлінських властивостей на 10–70% [38, с. 41–50]. Тому працівники, займаючи позиції лідерів, впливають на ставлення і переконання інших працівників [11, с. 122–130]. Тоді як порівняльно-тренувальні програми вдосконалять комунікативність між управлінським складом і штатом співробітників, зміцнюючи тим самим відносини між ними.

Навчання ефективного штату

Дослідження Дж. Кенгемі (J. Sangemi) [17, с. 57–61] 35000 працівників, за якими проводилися систематичні спостереження, визначило їхні цілі і прагнення в контексті організаційного клімату. Передовсім усі бажають повної оцінки їхньої праці, а також хочуть відчувати себе в команді і отримувати співчуттєве розуміння власних проблем. Гіпнотичне втручання і виховання поведінки [32, с. 59–62], шок-терапія [61, с. 419–435], реалістична терапія [16, с. 15–24], заспокоювальні вправи [3, с. 185–191], контрольований стрес [48, с. 64–66] і моти-

ваційні моделі [51] допомагають кожному досягнути своєї мети. Але всі ці терапевтичні моделі-засоби все ж безпосередньо не змінюють саморуйнівних домагань працівника, тому що не стосуються основної причини негативного сприйняття.

Програми навчання ефективного штату, запровадженні в організацію, надають змогу працівникам працювати усвідомлено з їхніми саморуйнівними думками. Внаслідок цього виробляється життєва орієнтація, котра є однаковою як для менеджерів, так і для спостерігачів, тим самим приводить до створення своєрідних "сімейних" взаємостосунків. Така синхронність може бути довершена за допомогою семінарів, секцій, груп і комп'ютерних програм. Раціонально-емоційний підхід – це проміжна ланка в опануванні таких чинників як батьківство, шкідливі звички, управління роздратуванням, стреси на роботі, відмінності між культурами та самоздолання інших життєвих явищ і ситуацій.

Головне завдання програми навчання ефективного штату – зменшити вплив саморуйнівних думок на членів колективу, щонайперше міркувань щодо необхідності в об'єктивній оцінці, підвищеній самовимогливості, схильності до звинувачень, беспорядності до змін, емоційної безвідповідальності, а також зменшити такі емоційно-депресивні відчуття як стурбованість, страх, схвильованість, фрустрацію, злість і решту непотрібних відчуттів.

Перевагою організації буде нове ставлення її працівників до життєвих ситуацій. Тоді відносини узагальненого управління [21, с. 96–98], образи працівника [4, с. 519–534], статєва дискримінація [25, с. 1033–1034; 9, с. 6], якість праці [14], сприйняття спостерігачів [71, с. 209–217], навички спілкування [22, с. 67–70], експлуатація працівників [72, с. 645–646] будуть сприйматися як загрозові і не прийнятні. Натомість члени колективу зможуть упевнено створювати відповідні стратегічні схеми для вдоско-

налення проблематичних елементів організаційної системи.

Навчання ефективного штату надає приховану перевагу організації, тому що професійно готує її працівників до відповідального ставлення до праці й у такий спосіб доводить ефективність раціонально-емоційної терапії у розвитку управлінських талентів [86, с. 39–49]. Члени колективу, котрі вибрані на керівні посади, покликані згідно із аналізованою програмою мати необхідні вміння і навички управлінської роботи. Очевидно, що згодом вимагатимуться якісь специфічні знання-розуміння, проте саме філософія як результат програмного навчання повинна стати основою позитивного мислення кожного працівника.

Програми допомоги працівникам та їхнім сім'ям

Популярність зазначених програм швидко зросла останнім часом [57, с. 385–401]. Зазвичай, такі програми фокусуються на реабілітації працівників [94, с. 245–297], хоч сьогодні їх основними компонентами є попередження [7, с. 83–85] і примусові методи лікування (терапії) [46, с. 91–112]. Останні використовуються для лікування різноманітних форм домашнього насильства [78, с. 102–105], дратівливості [35, с. 222–228], наркотичної та алкогольної залежностей [83, с. 207–223], самовільних прогулів [42, с. 342–344] та інших сімейних проблем [13, с. 183–188].

Когнітивно-поведінкові підходи до відвідувачів програм допомоги працівникам та їхнім сім'ям зарекомендували себе як ефективні засоби в боротьбі зі стресами, пов'язаними з виконанням службових обов'язків [10; 31, с. 315–321]. П. Вудс (P. Woods), вивчаючи поведінку найманих робітників, підкреслює, що саме раціонально-емоційний підхід значно зменшує поведінку типу А (збудливість, злість, фізична слабкість) [97, с. 213–237]. Більш

специфічно Н. Хіггінс (N. Higgins) використав цю модель для зменшення професійного стресу у працюючих жінок [41, с. 66–78]. Крім всього, С. Кларрайх, Р. Ді Джузеппе та Д. Ді Маттіа (S. Klarreich, R. DiGiuseppe, D. DiMattia) довели, що кошти, витрачені на раціонально-емоційну теорію, недаремні і що на кожному витраченому доларі корпорація виграє \$ 2,74 [45, с. 119–121].

У попередніх публікаціях нами обґрунтований п'ятирівневий підхід (R.A.D.A.R.), що є додатком до програм допомоги працівникам та їх сім'ям і наголошує на фізичному, емоційному, поведінковому й когнітивному вимірах сприйняття проблеми робітником. Він заснований на раціонально-емоційній теорії (R.A.D.A.R.), відіграє роль скороченої версії широковідомого психотерапевтичного підходу. Дж. Трімпі (J. Trimpey) розробив раціонально-оздоровчі системи, що застосовуються до пацієнтів, котрі зловживають алкоголем [95]. Цей так званий “домашній” варіант терапії найбільше підходить для лікування клієнтів без їхнього відриву від роботи.

Програма допомоги працівникам та їхнім сім'ям – це важлива складова організаційної парадигми, що спрямована на допомогу професіоналам, які використовують у своїй роботі теорію і практику раціонально-емоційної терапії. Їх основне завдання – забезпечити навчальними програмами керівництво і працівників, а похідне – впровадити індивідуальну терапію кожного, хто відчуває сильну емоційну засмученість. Терапевтичний процес не займе багато часу і не потребує значних коштів за умови, якщо всі працівники пройдуть раціонально-емоційну терапію через програми ефективного навчання управлінського і робітничого складу.

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІВНИКА

Раціонально-емоційна модель вихідно зазначає, що організація – це абстрактна

структура, яка існує завдяки своїм працівникам. Тому, відповідно до вимог програм ефективного навчання штату, кожний співробітник виробляє в себе відчуття благоустрою, сімейного затишку та орієнтації на майбутнє. Крім того, він спроможний відрізнити ідеї, системи, форми, які є оманливими, застарілими і виконуються за звичкою. До того ж він може ефективно функціонувати в організації, котра переживає кардинальні зміни, революцію чи різкий підйом.

Нова життєва орієнтація працівників обґрунтована П. Сенжем [82] за двома концепціями: 1) самоволодіння і 2) розумові (ментальні) моделі. Самоволодіння – це індивідуальне зростання і самонавчання, які охоплюють такі підсвідомі дії: запізніла вдячність, негативні емоції, терпимість до емоційного напруження, сприйняття помилок, страх бути засудженим, безпорадність і непотрібність. Розумові (ментальні) моделі не можна описати, тому що вони, хоча й існують поза наявним рівнем розуміння, проте реально впливають на наші відчуття, сприйняття, думки та поведінку. Зокрема, наші ментальні моделі можуть привести до занадто сильного узагальнення, підвищеної неувважності, відсутності наполегливості, дратівливості та інших самознищувальних чинників. Раціонально-емоційний підхід до розвитку організації допомагає працівникам самостійно виділити саморуїнні переконання, які випливають з неправильних ментальних моделей, а також осмислено замінити їх на правильні види мислення і світорозуміння.

Водночас працівники, котрі оперують правильними видами мислення, не тільки зможуть домогтися самоволодіння, а й набувають таких характерних властивостей і характеристик, які будуть позитивно сприйматися організаціями майбутнього. Вони здатні виробити спільне бачення, жити у ситуаціях змін, розвивати взаємозв'язок з організацією, оперувати індивідуально правильною системою дій

і всіляко пропагувати гнучке, а не жорстке ставлення до себе, інших та організації в цілому.

Управлінці і робітники повинні мати відповідні характеристики ефективного керівника, а ті, зі свого боку, можуть вийти з усіх рівнів організації. Традиційний образ дії працівника “на старт, увага, марш!” у найближчому майбутньому буде змінений новою робочою етикою – “приготуватися, пішов, приготуватися”. Іншими словами, працівник спершу планує послідовність дій, потім виконує їх і тільки після того виробляє відповідні директиви. За словами А. Елліса, він навчиться “робити, а не варити”.

Саме управлінці раціонально-емоційної організації будуть дієвими, цілеспрямованими, здатними на ризик і водночас не осудливими. Вони передчуватимуть невідоме, працюватимуть на хибкому ґрунті, очікуватимуть неочікуване, шукатимуть шляхи для себе і для всіх інших працівників будувати далекоглядні плани, сприйматимуть помилки співробітників і контролювати власні долі [64, с. 62–77]. Ефективний менеджер завжди здатний жити з великою кількістю парадоксів, керуватися найкращими прикладами, слухати співробітників, уміло розпоряджатися, прискорено розвиватися завдяки любові до змін і навіювати відчуття невідкладності [74]. Нарешті, він повсюдно буде керуватися творчим підходом.

У результаті члени колективу здобудуть свободу, звідкіля й виникне підприємницький дух. “Сімейні” взаємостосунки примножать лояльні, турботливі, довірливі міжособистісні зв’язки, утвердять відчуття відданості організації. Працівники зможуть вільно мріяти, вводити інновації, експериментувати і творити довкілля, розвиваючи прагматичне та наполегливе ставлення. Інакше кажучи, вони вироблять такий спосіб життя, який буде співпадати з ідеями організації і вимагати сучасного ритму самореалізування.

АЗБУКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Азбука А. Елліса змальовує етимологію поняття “раціонально-емоційна організація”, підкреслюючи негатив емоційного засмучення і потребу кожної людини домогтися психологічного здоров’я, що є наріжним каменем саме цієї організації. Окреслена нами азбука “здорової” оргсистеми вказує на принципи зростання і розвитку як самих працівників, так і організації загалом.

А, Попередження, презентує схильність особи знаходити сприйнятливі, можливі, вірогідні і можливі альтернативи у постійно змінній техно-соціо-політико-економічній системі. **В, Буття і становлення**, наголошує на самосприйнятті і здатності розвинути певний потенціал. **С, Зміна**, описує концепцію зміни у середині себе, організації, суспільства. **Д, Дисципліна**, виявляє спроможність зберігати і посилити власні та організаційні цілі. **Е, Енергія**, презентує причини індивіда та його мотивацію виконувати індивідуальні й організаційні завдання. **Ф, Сімейна спрямованість**, відображає відданість, довіру, лояльне ставлення до організації **Г, Цілі**, висвітлює здатність знаходити шлях для себе, інших та організації в цілому. **Н, Гармонія**, обґрунтовує взаємозв’язок працівників й організації. **І, Інтеграція** – є кульмінацією вищеперерахованих принципів, їх злиттям в одне ціле, тобто в організацію співробітників.

Отже, азбука організації змальовує працівника як особу, котра здатна передбачити альтернативне майбутнє, шукати шляхи самозростання, жити успішно в швидкозмінному навколишньому середовищі, активно просуватися в досягненні власних та організаційних цілей і водночас гармонійно функціонувати спираючись на сімейний приклад. У результаті сумісної взаємодії працівників, які керуються азбукою Елліса, створюється організація, що спроможна зустрітися з різноманітними випробуван-

нями, стійка до будь-яких коливань соціального та економічного характеру.

ВИСНОВОК

Раціонально-емоційна теорія – це передусім *психологічна модель*, що забезпечує ефективними стратегіями подолання людських занепокоєнь (депресій). Вона ефективно зарекомендувала себе в боротьбі з багатьма недугами пацієнтів за різних умов і в різних культурах, постійно оновлюючись та адаптуючись до все нових відтінків людської поведінки. Функціональний прагматизм цього загального підходу до життєвих ситуацій вказує на його великий потенціал, що одержав назву “**гнучкість**”. Елліс, котрий за своїм психотипом реконструкціоніст, показав цю гнучкість на власному прикладі, доповнивши і перебудувавши декілька звичних конструкцій теорії, і сьогодні продовжує пропонувати нам все нові генеративні концепції [див. **65, с. 252–260**].

У цій статті зроблена спроба окреслити гнучку, цілісну систему майбутнього. Такі концепції як “корпоративний клімат”, “корпоративна культура”, “системи мислення”, “характер організації” і “Я-концепція” у великій кількості зустрічаються в літературі і цілком слушно є критеріями визначення успішної організації. Раціонально-емоційна організація намагається наповнити ці критерії оновленим змістом через свою відповідність сучасним концепціям організаційного етосу.

ПОСТСКРИПТУМ

Для впровадження змін та інновацій в існуючу організацію потрібно мати інакше мислення і ставлення, подібно до тих, котрі притаманні А. Еллісу. В 50-х роках ХХ століття, цей талановитий учений розвивав психологічну модель, що вбачає причини патології у “свідомих думках”. (Як відомо, психоаналітики

вбачали причину патології у “несвідомих думках”, а біхевіористи стверджували, що її “зумовлює оточення”.) Є кілька доказів, що базуються лише на власних спостереженнях автора, стосовно того, що люди, котрим сподобався раціонально-емоційний підхід є інноваторами у своїх сферах діяльності. Якщо це справді так, то ми на правильному шляху – до раціонально-емоційної організації.

1. *Morris G.B.* Керівник той, хто знаходить вихід // Освіта і управління. – 1998. – Том 2, №3. – С. 77–87.

2. *Furman A.V.* Азбука ефективного управління // Освіта і управління. – 1998. – Том 2, №3. – С. 75–76.

3. *Aderman M.* Effect of relaxation training on personal adjustment and perceptions of organizational climate // Journal of Psychology. – 1983. – №115. – P. 185–191.

4. *Alien R., & Keaveny T.* Factors differentiating grievants and non-grievants // Human Relations / – 1985. – №38. – P. 519–534.

5. *Bartunek J., & Betters-Reed B.* The stages of organizational creation. Special Issue: Organizational perspectives in community psychology // American Journal of Community Psychology. – 1987. – №15. – P. 287–303.

6. *Batra B.* Surviving the great depression of 1990. New York: Dell, 1988.

7. *Beale A.* The continuing education and renewal of employee assistance program // Journal of Employment Counseling – 1984. – №21. – P. 83–85.

8. *Beatty S. E.* An exploratory study of organizational values with a focus on people orientation // Journal of Retailing. – 1988. – №64. – P. 405–425.

9. *Bemmel B.* Gender effects in discipline arbitration: Evidence from British Columbia // Academy of Management Journal. – 1988. – №31. – P. 699–706.

10. *Bernard M.* Taking the stress out of teaching. Melbourne: Collins Dove, 1990.

11. *Bohlander G., Kinicki A., & Videll C.* Where personnel and productivity meet // Personnel Administrator – 1988. – №33. – P. 122–130.

12. *Bolton A.* Organization development in management and unions // Organization Development Journal. – 1986. – №4. – P. 11–19.

13. *Bowen G.* Corporate supports for the

family lives of employees: A conceptual model for program planning and evaluation // *Family Relations*. – 1988. – №37. – P. 183–188.

14. *Brown A.* Cognition, character and quality of life // Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. – 1986. – April. – San Francisco.

15. *Brown A., & Weiner E.* Supermanaging. – New York: McGraw-Hill, 1985.

16. *Bruce W.* Reality therapy proven to be an effective management strategy: A report of a computer model // *Journal of Reality Therapy*. – 1986. – №5. – P. 15–24.

17. *Cangemi J.* What employees really want from their jobs. *Psychology: A Quarterly // Journal of Human Behavior*. – 1986. – №23. – P. 57–61.

18. *Cayer M., DiMattia D., & Wingrove J.* Conquering evaluation fear // *Personnel Administrator*. – 1988. – №33. – P. 97–107.

19. *Connelly S., & Diliberti W.* Work spirit: Channeling energy for high performance // *Training and Development Journal*. – 1985. – №39. – P. 50–54.

20. *Christen J., Nykodym C., & Chrisman M.* TA: A training and development tool – the consultant's perspective // *Organization Development Journal*. – 1986. – №4. – P. 85–86.

21. *Cohen-Rosenthal E., & Burton C.* Union-management cooperation // *Training & Development Journal*. – 1986. – №40. – P. 96–98.

22. *Denton D.* Survival tactics: Coping with incompetent bosses // *Personnel Journal*. – 1985. – №64. – P. 67–70.

23. *Diamond M., & Allcom S.* Role formation as defensive activity in bureaucratic organizations // *Political Psychology*. – 1986. – №7. – P. 709–732.

24. *DiMattia D.* Using RET effectively in the workplace / In M. E. Bernard (Ed.). – Using Rational-emotive effectively: A practitioner's guide. – New York: Plenum, 1991.

25. *Duane M.* Sex differences in styles of conflict management // *Psychological Reports*. – 1989. – №65. – P. 1033–1034.

26. *Ellis A.* Reason and emotion in psychotherapy. – Secaucus, NJ: Citadel, 1962.

27. *Ellis A.* Growth through reason. – North Hollywood, CA: Wiltshire Books, 1971.

28. *Ellis A.* Executive leadership: A Rational-emotive approach. – New York: Institute for Rational Living, 1972.

29. *Ellis A.* Overcoming resistance: Rational-emotive therapy with difficult clients. – New

York: Springier, 1985.

30. *Ellis A.* The revised ABC's of Rational-emotive therapy (RET) // *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*. – 1991. – №9. – P. 139–172.

31. *Foreman S.* Rational-emotive therapy: Contributions to teacher stress management // *School Psychology Review*. – 1990. – №19. – P. 315–321.

32. *Frank R.* Hypnosis and behavioral treatment in a worksheet smoking cessation program // *Addictive Behaviors*. – 1986. – №11. – P. 59–62.

33. *Frisch M.* An integrative model of supervisory training for medical center personnel // *Psychological Reports*. – 1989. – №64. – P. 1035–1042.

34. *Gerber B.* A capital idea // *Training*. – 1992. – №29. – P. 31–34.

35. *Glick M.* A counseling approach to employee burnout // *Personnel Journal*. – 1983. – №62. – P. 222–228.

36. *Gordon J.* Rethinking diversity // *Training*. – 1992. – №29. – P. 23–30.

37. *Halcrow A.* Annual reports: A picture of dedication // *Personnel Journal*. – 1986. – №65. – P. 53–63.

38. *Hall D., & Cockburn E.* Developing management skills // *Management Education & Development*. – 1990. – №21. – P. 41–50.

39. *Hanlon M., & Nadler D.* Unionists' attitudes toward joint union-management quality of work life programs // *Journal of Occupational Behavior*. – 1986. – №7. – P. 53–59.

40. *Heirich M.* Making stress management relevant to worksite wellness. Special Issue: Mind-body health at work // *Advances*. – 1989. – №6. – P. 55–60.

41. *Higgins N.* Occupational stress and working women: The effectiveness of two stress reduction programs // *Journal of Vocational Behavior*. – 1986. – №29. – P. 66–78.

42. *Hill J.* Absenteeism: Effect of employee counseling in a library // *Journal of Academic Librarianship*. – 1984. – №9. – P. 342–344.

43. *Jamal M.* Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation // *Human Relations*. – 1990. – №43. – P. 727–738.

44. *Kaplan R.E.* Is openness passe? // *Human Relations*. – 1986. – №39. – P. 229–243.

45. *Klarreich S., DiGuiseppe R., & DiMattia D.*

- EAP's: Mind over myth. *Personnel Administrator*. – 1987. – №32. – P. 119–121.
46. *Jankowski J.* A systemic perspective on work and family units. Special Issue: Work and family: Theory, research, and applications // *Journal of Social Behavior & Personality*. – 1988. – №3. – P. 91–112.
47. *Jaques E.* The development of intellectual capability: A discussion of stratified systems theory // *Journal of Applied Behavioral Science*. – 1986. – №22. – P. 361–383.
48. *Kindler H.* Time out for stress management training // *Training & Development Journal*. – 1984. – №38. – P. 64–66.
49. *Koys D.* Human resource management and a culture of respect: Effects on employees' organizational commitment // *Employee Responsibilities & Rights Journal*. – 1988. – №1. – P. 57–68.
50. *Kumara U., & Koichi F.* Employee satisfaction and job climate: An empirical study of Japanese manufacturing employees // *Journal of Business & Psychology*. – 1989. – №3. – P. 315–329.
51. *Lanser K.* The managerial motivation models appear to be in the family way // Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association. – Memphis, TN, 1986.
52. *Lawler E.* The new plant revolution revisited // *Organizational Dynamics*. – 1990. – №19. – P. 5–14.
53. *Lehman K., & McEvoy K.* Japanese management: American style // *UMTRI Research Review*. – 1986. – №17. – P. 45–46.
54. *Lengnick-Hall C.* Fit and misfit: How to achieve efficiency and innovation // *Organization Development Journal*. – 1988. – №6. – P. 67–74.
55. *Leventhal R.* Working hard to make QWL look easy // *Training & Development Journal*. – 1984. – №38. – P. 59–60.
56. *Luthans F., & Baack D.* Organizational commitment: Analysis of antecedents // *Human Relations*. – 1987. – №40. – P. 219–235.
57. *Luthans F., & Walderssee R.* What do we really know about EAPs? // *Human Resource Management*. – 1989. – №28. – P. 385–401.
58. *Mattox R. J.* Counselor roles in business and industry // Paper presented at the Annual Convention of the American Association for Counseling and Development. – Los Angeles, CA, 1986.
59. *McClelland V.* Mixed signals breed mistrust // *Personnel Journal*. – 1987. – №66. – P. 24–27.
60. *McCormack M.* What they don't teach you at Harvard business school. – New York: Bantam, 1986.
61. *Meichenbaum D.* Stress inoculation: A preventative approach. Special Issue: Stress and anxiety // *Issues in Mental Health Nursing*. – 1985. – №7. – P. 419–435.
62. *Morris G.B.* A Conceptualization of Education in the Future // *Canadian Journal of Education*. – 1982. – №7. – P. 16–33.
63. *Morris G.B.* A Futuristic Cognitive View of Leadership // *Educational Administration Quarterly*. – 1985. – №21. – P. 7–27.
64. *Morris, G.B.* The executive: A pathfinder // *Organizational Dynamics*. – 1988. – №16. – P. 62–77.
65. *Morris G.B.* Affect, Albert Ellis and Rational-emotive therapy // *Canadian Journal of Counseling*. – 1989. – №23. – P. 252–260.
66. *Morris G.B.* Perceptions of leadership traits: Comparison of adolescent and adult school leaders // *Psychological Reports*. – 1991. – №69. – P. 723–727.
67. *Morris G.B.* A comparison of corporate leaders and workers on a measure of irrational thinking // Unpublished raw data, 1992.
68. *Morris G.B.* R.A.D.A.R.: A five-session approach for referrals of employee assistance programs // *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 1993.
69. *Morris G.B., & Murgatroyd S.* Management for diverse futures: The task of school management in an uncertain future // *School Organization*. – 1986. – №6. – P. 277–285.
70. *Naisbitt J., & Aburdene P.* Re-inventing the corporation. New York: Warner Books, 1986.
71. *Norris D., & Cox J.* Quality circle programmers: Volunteering for participation // *Journal of Occupational Behavior*. – 1987. – №8. – P. 209–217.
72. *Orpen C., & King G.* Effects of superiors' feedback, credibility, and expertise on subordinates' reactions: An experimental study // *Psychological Reports*. – 1989. – №64. – P. 645–646.
73. *Pelletier K., & Frecknal P.* Mind-body health: For workers, employers, and the nation.

Special Issue: Mind-body health at work // Advances. – 1989. – №6. – P. 24–27.

74. *Peters T.* Thriving on chaos. – New York: Harper & Row, 1988.

75. *Peters T., & Waterman R.* In search of excellence: Lessons from America's best run companies. New York: Warner Communications, 1982.

76. *Rehder R., & Smith M.* KAIZEN and the art of labor relations // Personnel Journal. – 1986. – №65. – P. 82–93.

77. *Schnake M., & Cochran D.* Effect of two goal-setting dimensions on perceived intraorganizational conflict // Group and Organization Studies. – 1985. – №10. – P. 168–183.

78. *Schumacher L.* Employee assistance. How to help victims of domestic violence // Personnel Journal. – 1985. – №64. – P. 102–105.

79. *Scofield M., & Frank J.* Corporate barriers to mind-body strategies. Special Issue: Mind-body health at work // Advances. – 1989. – №6. – P. 41–46.

80. *Scoggin A., & Miller D.* The development, implementation and evaluation of a supervisory training program using the expectancy theory of motivation // Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior. – 1988. – №25. – P. 43–47.

81. *Scott D., & Chrisman M.* The best of: Innovative organization: Conflict handling: A map for managers // Organization Development Journal. – 1986. – №4. – P. 53–56.

82. *Senge P. M.* The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. – New York: Doubleday, 1990.

83. *Shahandeh B.* Drug and alcohol abuse in the workplace: Consequences and countermeasures // International Labor Review. – 1985. – №124. – P. 207–223.

84. *Shimokawa K., & Ostlund L.* Entrepreneurship and social environment change in the Japanese automobile industry: On the key elements of high productivity and innovation // Social Science Information. – 1982. – №21. – P. 273–300.

85. *Smith G., Kleiner B., & Firsching J.* Differences in corporate cultures and their relationship to organizational effectiveness // Leadership & Organization Development Journal. – 1987. – №8. – P. 1012.

86. *Spillane R.* Developing managerial

talent through Rational emotive training // International Journal of Eclectic Psychotherapy. – 1982. – №1. – P. 39–49.

87. *Stebbins M., & Shani A.* Organization design: Beyond the «Mafia» model // Organizational Dynamics. – 1989. – №17. – P. 18–30.

88. *Stephan W., & Dorfman P.* Administrative and developmental functions in performance appraisals: Conflict or synergy? // Basic & Applied Social Psychology. – 1989. – №10. – P. 27–41.

89. *Suzuki Y.* Japanese industrial relations in the late 1970s // Journal of Psychohistory. – 1991. – №18. – P. 293–305.

90. *TenDam H.W.* Beyond organization development // Leadership and Organizational Development Journal. – 1986. – №7. – P. 8–15.

91. *Toffler A.* The third wave. – New York: Morrow, 1980.

92. *Toffler A.* Powershift. – New York: Bantam Books, 1991.

93. *Tomkiewicz J., & Kems R.* Integrating the business graduate into the «management culture» // College Student Journal. – 1988. – №22. – P. 58–63.

94. *Trice H.* Employee assistance programs: Blending performance-oriented and humanitarian ideologies to assist emotionally disturbed employees // Research in Community & Mental Health. – 1984. – №4. – P. 245–297.

95. *Trimpey J.* Rational recovery from alcoholism: The small book. – Lotus, CA: Lotus Press, 1989.

96. *Wolfe J.* (1989). Human resources management // Psychiatric Annals. – 1989. – №19. – P. 432–434.

97. *Woods P.* Reductions in Type A behavior, anxiety, anger, and physical illness as related to changes in irrational beliefs: Results of a demonstration project in industry // Journal of Rational-Emotive Therapy. – 1987. – №5. – P. 213–237.

Надійшла до редакції 12.06.2002.

**Переклад з англійської
Яна Костіна**

**Наукова редакція
професора Анатолія Фурмана**