

УДК 159.922.8:331.1:001.8

UDC 159.922.8:331.1:001.8

DOI: [10.31475/ped.dys.2025.37.06](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2025.37.06)

ОЛЕКСАНДР ГАЛУС,

доктор педагогічних наук, професор

(Україна, Хмельницький, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія,
вул. Проскурівського підпілля, 139)

OLEKSANDR HALUS,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

(Ukraine, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi Humanitarian- Pedagogical Academy,
Proskurivskoho Pidpillia St., 139)

ORCID: [0000-0002-1894-3141](https://orcid.org/0000-0002-1894-3141)

Методологічні засади психології управління:

закон невизначеності відгуку (або закон Пігмаліона)

**Methodological Principles of Management Psychology:
the Law of Uncertainty of Response (or Pygmalion's Law)**

У статті проаналізовано закон невизначеності відгуку (або закон Пігмаліона), який серед інших законів складає методологічні засади психології управління. Зазначено, що проблема методології наукового дослідження є актуальною для будь-якої науки, оскільки її досягнення значною мірою визначаються розвитком власного методологічного апарату. На підставі аналізу психолого-педагогічних джерел з управління з'ясовано, що закон невизначеності відгуку, також відомий як закон Пігмаліона, стверджує, що очікування людей можуть впливати на їхню поведінку та досягнення. Цей закон можна розглядати як своєрідне психологічне явище, при якому очікування однієї людини щодо іншої можуть впливати на поведінку цієї іншої людини, у результаті чого ці очікування справджуються. Урахування закону невизначеності відгуку (або закон Пігмаліона) в освітній діяльності навчальних закладів в контексті психологічних підходів дає змогу надати можливість вселити віру здобувачам освіти у їх прагненні до досконалості, особистісного і професійного зростання та самоактуалізації. У Я-концепції психолог Карл Роджерс розвинув теорію самореалізації та психотерапії. Він висунув концепцію Я-ідентичності, яка включає в себе самооцінку, самосвідомість та самоприйняття. Самооцінка – це оцінка, яку людина робить про свої власні характеристики, навички, здібності та досягнення. Важливим є ефект самоочікування, коли наше очікування про результати впливає на нашу поведінку, яка в свою чергу впливає на результати. Якщо ми очікуємо, що людина буде успішною в певній сфері, то можемо по-іншому поводитися з нею, давати більше можливостей для розвитку, підтримувати та похвалити її за успіхи. Це може стимулювати її розвиток та збільшення впевненості у власних здібностях, що у свою чергу може призвести до покращення її результатів.

Ключові слова: методологічні засади, закон, закон Пігмаліона, управління, психологія управління.

The article analyzes the law of uncertainty of response (or Pygmalion's Law), which, among other laws, constitutes the methodological foundations of management psychology. It is noted that the problem of the methodology of scientific research is relevant for any science, since its achievements are largely determined by the development of its own methodological apparatus. Based on the analysis of psychological and pedagogical sources on management, it was found that the law of uncertainty of response, also known as Pygmalion's Law, states that people's expectations can influence their behavior and achievements. This law can be considered as a kind of psychological phenomenon in which the expectations of one person regarding another can influence the behavior of this other person, as a result of which these expectations come true. Taking into account the law of uncertainty of response (or Pygmalion's law) in the educational activities of educational institutions in the context of psychological approaches makes it possible to instill faith in students in their pursuit of excellence, personal and professional growth, and self-actualization. In the self-concept, psychologist Carl Rogers developed a theory of self-actualization and psychotherapy. He proposed the concept of self-identity, which includes self-esteem, self-awareness, and self-acceptance. Self-esteem is the assessment that a person makes of their own characteristics, skills, abilities, and achievements. The self-expectancy effect is important, where our expectations of outcomes affect our behavior, which in turn affects outcomes. If we expect a person to be successful in a certain area, we can treat them differently, provide more opportunities for development, and support and praise them for their successes. This can stimulate their development and increase their confidence in their own abilities, which in turn can lead to improved outcomes.

Keywords: methodological principles, law, Pygmalion's Law, management, management psychology.

Вступ / Introduction. Проблема методології дослідження є актуальною для будь-якої науки, в тому числі й для психології управління, оскільки її досягнення значною мірою визначаються розвитком власного методологічного апарату. В той же час, незалежно від того, в якій галузі наукового знання проводяться дослідження, до методології пред'являються певні вимоги. Насамперед явище, що вивчається, повинно бути досліджено у розвитку, у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем та іншими системами. Методологічні засади включають закономірності, закони, принципи, підходи до досліджуваного процесу, явища, об'єкта.

Інтерес вчених до дослідження проблем психології управління, зокрема її методологічних засад, зростає на початку ХХ ст. Іде переосмислення управлінської парадигми: яким повинен бути керівник, чи здатний він бути лідером в організації, якими психологічними характеристиками він наділений тощо.

Ці проблеми стали у полі зору українських вчених: В. І. Барко, Б. А. Гаєвський, Д. І. Дзвінчук, Є. М. Калюжна, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, І. О. Кулініч, Л. Е. Орбан-Лембрик, В. В. Рибалка, Є. І. Ходаківський та ін.

З точки зору психології управління доцільно застосовувати закони. Поняття «закон» трактується як «необхідний, сутнісний, постійно повторювальний взаємозв'язок явищ реального світу, що визначає етапи і форми процесу становлення, розвитку явищ природи, суспільства і духовної культури...» (Головатий М.Ф., & Панасюк М.Б., 2005, с. 163).

Закони психології управління проявляються у взаємодії людей, в міжособистісних відносинах і в груповій поведінці. Вони діють незалежно від того, знаємо ми їх чи не знаємо, усвідомлюємо чи ні. На жаль, деякі керівники враховують наявність цих законів лише на інтуїтивному рівні. Важко говорити в цьому випадку про успішне управління. Коли співробітник, пройшовши складний кар'єрний шлях, становиться керівником організації і стикається з необхідністю управляти, то перш за все він повинен бути ознайомлений з рядом психологічних законів управління.

Загальноприйнятими основними законами психології управління (управлінської діяльності) є: закон невизначеності відгуку (або закон Пігмаліона); закон неадекватності взаємного сприйняття (або взаємного сприйняття); закон неадекватності самооцінки; закон розщеплення сенсу (змісту) управлінської інформації (або спотворення інформації); закон психологічного самозбереження; закон компенсації.

Мета та завдання / Aim and Tasks. Метою статті є розкриття сутності методологічних засад з психології управління на прикладі закону невизначеності відгуку (або закону Пігмаліона).

Методи / Methods. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано низку методів наукового пошуку, зокрема: теоретичні – аналіз літератури з психології управління, вивчення наукових публікацій відповідно до тематики дослідження; систематизація та узагальнення інформації.

Результати / Results. Дослідження соціальних психологів показали, що поведінка людини визначається сподіваннями інших людей, а не тільки її внутрішніми потребами. Цей вплив на людину може бути різноманітним, але ніхто, і людина у тому числі, не в змозі поставити свою психіку над оточенням. Моральна підтримка інших людей для людини тим ефективніша, чим більше вона їх поважає і любить. Злагода – великий стимул руху вперед, а незгода – гальмо. Людина може відокремити себе від оточуючих, якщо вони її не задовольняють, однак повна втрата емоційних контактів та зв'язків з соціальним оточенням призводить до хвороби, оскільки людина – соціальна істота і без суспільства не може нормально існувати (Москаленко, В.В., 2013, с. 44).

Закон невизначеності відгуку, також відомий як закон (ефект) Пігмаліона або ефект самореалізації (або ефект самовиконання пророцтва, або ефект Розенталя), стверджує, що очікування людей можуть впливати на їх поведінку та досягнення. Цей закон – це своєрідне психологічне явище, при якому очікування однієї людини щодо іншої можуть впливати на поведінку цієї іншої людини, у результаті чого ці очікування справджуються.

Інша назва закону невизначеності відгуку – це ще один спосіб описати цей феномен і явище, акцентуючи на тому, що результат залежить від того, як до людини ставляться. Неможливо точно визначити результат заздалегідь, бо він залежить від взаємодії й очікувань.

Цей закон учені розглядають як психологічну теорію, як психологічну концепцію чи психологічне явище і взагалі, як своєрідний концепт, феномен, який виник у соціальній психології та описує вплив очікувань на поведінку, досягнення та результати інших людей. Іншими словами, коли люди очікують від когось певної поведінки або досягнень, це може стати стимулом для цієї людини вчинити так само або навіть краще; ця людина може почати поводитися саме так, як ми очікуємо. Коли людина має високі очікування щодо поведінки, навчання або результатів іншої людини, це може сприяти покращенню результатів. Якщо очікування низькі, це може привести до гірших результатів. Якщо ми очікуємо від людини певної поведінки, то ці очікування можуть збудити в людині потрібну нам поведінку. Наприклад, якщо викладач очікує від студентів високих

результатів, то це може позитивно вплинути на їхній освітній процес і досягнення.

Свою назву цей психологічний феномен отримав із грецької міфології. «Пігмаліон у грецькій міфології – скульптор, цар Кіпру. Він начебто цурався кохання і жіночого товариства. Зробив із слонової кістки статую прекрасної жінки й закохався в неї. На його благання Афродіта оживила статую, яка дістала ім'я Галатея і стала дружиною митця» (Словник античної міфології, 1985). Ще відомо із п'єси Джорджа Бернарда Шоу «Пігмаліон», коли головні герої (професор фонетики, мовознавець Генрі Гігінс і полковник Пікерінг) вирішили перетворити дівчину, квіткарку Лайзу Дулітл з низького соціального стану в вишукану леді, задіявши для цього свої навички мови та поведінки. Через цей досвід, він зрозумів, що люди можуть досягати великих результатів, якщо їм дати можливість розвиватися та сприяти їхнім можливостям (Бернард Шоу, 2023). Цей закон виник у зв'язку з дослідженням, проведеним у 1968 р. американським соціологом і психологом, професором Гарвардського університету (США) Робертом Розентальом (Robert Rosenthal) та його співавтором педагогом і психологом Ленор Якобсон (Lenore Jacobson). Ленор Якобсон у 1963 р. була директором початкової школи на півдні Сан-Франциско і вже декілька років переписувалася з психологом Р. Розентальом. В одній із розмов вони порушили тему шкільної освіти і разом розробили гіпотезу, згідно з якою високі очікування учителів можуть впливати на успішність учнів.

У ході дослідження вони дали вчителям інформацію про те, що деякі учні в класі мають високий інтелектуальний рівень, хоча насправді це не було правдою. Через деякий час вони помітили, що саме ці учні почали досягати вищих результатів в навчанні, ніж інші учні. Це стало свідченням того, що очікування вчителів щодо поведінки інших людей можуть впливати на саму цю поведінку.

Однак, якщо ми зможемо змінити свої очікування та переконання про себе, то ми можемо досягти більшого успіху. Це демонструє важливість нашої внутрішньої мови та позитивного спрямування нашого мислення. Сутність ефекту Пігмаліона полягає у тому, що коли ми очікуємо від людини певної поведінки (наприклад, що вона буде розумною, успішною, доброю), ми несвідомо поведимося так, що стимулюємо цю поведінку. Це, у свою чергу, впливає на людину і може змінити її дії так, щоб вони відповідали нашим очікуванням. Ефект Пігмаліона є так званним самодійсненням пророцтва, коли стається саме те, у що ми вірили.

Тут важливим є ефект самоочікування, коли наше очікування про результати впливає на нашу поведінку, яка в свою чергу впливає на результати. Якщо ми очікуємо, що людина буде успішною в певній сфері, то ми можемо по-іншому поводитися з нею, давати більше можливостей для розвитку, підтримувати та похвалити її за успіхи. Це може стимулювати її розвиток та збільшення впевненості у власних здібностях, що у свою чергу може призвести до покращення її результатів.

Закон невизначеності відгуку може бути застосований в багатьох сферах, наприклад, в педагогіці, освіті, навчанні і вихованні, в бізнесі і менеджменті, спорті, в особистому житті та в соціальних відносинах. Наприклад, якщо викладачі мають високі очікування щодо успіху студентів, вони можуть приділяти їм більше уваги та ресурсів, що може привести до покращення результатів. Навпаки, якщо викладач має низькі очікування щодо успіху студента, він може не надавати йому належної уваги та ресурсів, що може привести до погіршення результатів.

Прикладами у закладах освіти можуть бути: учитель вважає, що певний учень дуже здібний; учитель більше приділяє йому уваги, частіше хвалить, дає складніші завдання; учень, відчуваючи довіру та інтерес, починає справді краще навчатися. Очікування вчителя підтверджуються. Це явище можна застосовувати і в інших контекстах. Наприклад, якщо батьки очікують, що їхня дитина буде успішною в навчанні або спорті, то вони можуть давати їй більше підтримки, що може допомогти досягнути більшого успіху. З іншого боку, якщо батьки не очікують від дитини успіху, то вони можуть не надавати достатньої підтримки, що може призвести до менш успішного результату. Також закон невизначеності відгуку може бути застосований у керівництві бізнесом. Якщо керівник має високі очікування щодо успіху своїх співробітників, вони можуть надавати їм більше можливостей та ресурсів для досягнення цілей, що може підвищити продуктивність та ефективність роботи. Навпаки, якщо керівник має низькі очікування щодо успіху своїх співробітників, вони можуть обмежувати їх можливості та ресурси, що може призвести до погіршення результатів.

Застосування цього закону може бути корисним і в особистому житті. Очікування самої людини можуть впливати на те, які результати вона отримує для себе. Наприклад, якщо ми очікуємо, що ми не зможемо виконати завдання, то це може негативно позначитися на нашій успішності.

Тут важливо зазначити про Я-концепцію відомого американського психолога Карла Роджерса, який розвинув теорію самореалізації та психотерапії. Він висунув концепцію Я-ідентичності, яка включає в себе самооцінку, самосвідомість та самоприйняття. Самооцінка – це оцінка, яку людина робить про свої власні характеристики, навички, здібності та досягнення (Столяренко, О.Б., 2012, с. 52–54).

Зокрема доречним є його трактування щодо самооцінки особистості, яка може бути адекватною, завищеною або заниженою. Адекватна самооцінка – це коли людина має реалістичне уявлення про

свої здібності, можливості та досягнення, і оцінює себе належним чином. Така самооцінка зазвичай забезпечує психологічний комфорт та самопідтримку. Яреальне = Яідеальне. Завищена самооцінка – це коли людина переоцінює свої здібності та досягнення, і вважає себе кращою, ніж вона насправді є. Це може привести до неправильних висновків, відмови від розвитку та неправильного ризику в різних життєвих ситуаціях. Яреальне > Яідеальне. Занижена самооцінка – це коли людина недооцінює свої здібності та можливості, і вважає себе гіршою, ніж насправді є. Це може призвести до відчуття безнадії, відмови від нових завдань та проявів надмірної критичності до себе. Яреальне < Яідеальне. Карл Роджерс вважав, що адекватна самооцінка, яка базується на внутрішніх переживаннях і підтримана позитивними взаємодіями з іншими людьми, є оптимальною для розвитку особистості та досягнення успіху в житті. Якщо людина має занижену або завищену самооцінку, то вона може потребувати допомоги фахівця, який допоможе збалансувати її уявлення про себе. Згідно з концепцією Карла Роджерса, адекватна (позитивна) самооцінка виникає, коли людина отримує підтримку та позитивне ставлення від інших людей у своєму житті. Таким чином, важливо, щоб батьки, друзі та інші люди в житті людини висловлювали їй підтримку, похвалу та визнання за її досягнення. Крім того, важливо, щоб людина сама вмiла приймати себе такою, якою вона є, і не переживати через свої помилки та недоліки.

Карл Роджерс наголошував на тому, що самооцінка повинна ґрунтуватися на внутрішніх переживаннях і переконаннях, а не на зовнішніх оцінках і порівняннях з іншими людьми. Він вважав, що людина повинна довіряти своїм внутрішнім переживанням та інтуїції, щоб стати самостійною та зрілою особистістю. Вчений також стверджував, що для збереження позитивної самооцінки необхідно, щоб у взаєминах з іншими людьми було проявлено повагу до власної особистості, підтримку та позитивне спілкування. Це допоможе людині побудувати позитивний внутрішній досвід та відчуття цінності (Бочкарьова Н.С., б.д.).

Узагалі, самооцінка є важливою складовою нашого психологічного стану, і вона може бути підвищена шляхом самопізнання, розвитку особистості, позитивного спілкування та навчання прийомів саморегуляції. Однак, важливо пам'ятати, що закон невизначеності відгуку може мати і негативні наслідки, якщо ми маємо низькі очікування від людини. Це може призвести до падіння її впевненості, зменшення мотивації та невдачі, що в свою чергу може посилити низькі очікування та закріпити негативні результати.

Висновки / Conclusions. Таким чином, урахування суб'єктами управління закону невизначеності відгуку (або закон Пігмаліона) в освітній діяльності навчальних закладів в контексті психологічних підходів дає змогу надати можливість вселити віру здобувачам освіти у їх прагненні до досконалості, особистісного і професійного зростання та самоактуалізації.

Список використаних джерел і літератури:

- Бернард Шоу.** (2023). *Пігмаліон*. Вид-во: Фоліо. [in Ukrainian]
Бочкарьова, Н. С. (б.д.). Гуманістичний характер цінностей у педагогічній системі К. Роджерса. Взято з <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11bnsskr.pdf> [in Ukrainian]
Головатий, М. Ф., & Панасюк, М. Б. (2005). *Соціальна політика і соціальна робота: Термінологічно-понятійний словник*. Київ: МАУП. [in Ukrainian]
Москаленко, В. В. (2013). *Соціологія особистості*. Монографія. Київ: Фенікс. [in Ukrainian]
Словник античної міфології. (1985). Київ. [in Ukrainian]
Столяренко, О. Б. (2012). *Психологія особистості*. Київ: Центр учбової літератури. [in Ukrainian]

References:

- Bernard Shou.** (2023). *Pihmalion [Pygmalion]*. Vyd-vo: Folio. [in Ukrainian]
Bochkarova, N. S. (b.d.). *Humanistychnyi kharakter tsinnosti u pedahohichnyi systemi K. Rodzhersa [The Humanistic Nature of Values in the Pedagogical System of K. Rogers]*. Retrieved from <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11bnsskr.pdf> [in Ukrainian]
Holovaty, M. F., & Panasiuk, M. B. (2005). *Sotsialna polityka i sotsialna robota: Terminolohichno-poniatiyni slovnyk [Social Policy and Social Work: Terminological and Conceptual Dictionary]*. Kyiv: MAUP. [in Ukrainian]
Moskalenko, V. V. (2013). *Sotsiolohiia osobystosti [Sociology of Personality]*. Monograph. Kyiv: Feniks. [in Ukrainian]
Slovnnyk antychnoi mifolohii [Dictionary of Ancient Mythology]. (1985). Kyiv. [in Ukrainian]
Stoliarenko, O. B. (2012). *Psykholojiia osobystosti [Psychology of Personality]*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. [in Ukrainian]

Дата надходження статті: «10» березня 2025 р.

Стаття прийнята до друку: «04» квітня 2025 р.

Галус Олександр – проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, доктор педагогічних наук, професор

Halus Oleksandr – Pro-Rector for Scientific Work of the Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Цитуйте цю статтю як:

Cite this article as:

Галус, О. (2025). Методологічні засади психології управління: закон невизначеності відгуку (або закон Пігмаліона). *Педагогічний дискурс*, 37, 41–44. doi: [10.31475/ped.dvs.2025.37.06](https://doi.org/10.31475/ped.dvs.2025.37.06).

Halus, O. (2025). Methodological Principles of Management Psychology: the Law of Uncertainty of Response (or Pygmalion's Law). *Pedagogical Discourse*, 37, 41–44. doi: [10.31475/ped.dvs.2025.37.06](https://doi.org/10.31475/ped.dvs.2025.37.06).