

ТЕМА 2. ОСОБИСТІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Індивід, індивідуальність, особистість.
2. Поняття і структура особистості. Типи темпераменту та їх основні характеристики
3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації
4. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення
5. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження
6. Психологічні методи впливу на працівників

Психодіагностичні методики:

1. **Опросник структури темперамента В.М. Русалова (ОСТ)** використовується для діагностики властивостей «предметно-діяльнісного» та «комунікативного» аспектів темпераменту.

2. **Особистісний опитувальник Айзенка.** Методика призначена для оцінки симптомокомплексу екстра-версії-інтроверсії й нейротизму (емоційної стабільності). В основу свого опитувальника Г. Айзенк (1964) поклав дві основні якості ВНД, котрі, як вважає більшість дослідників, визначають всю різноманітність типів особистості. Це екстраверсія-інтроверсія й емоційно-вольова нестабільність, або нейротизм. Автор пов'язує екстра- та інтроверсію з вираженістю процесів збудження й гальмування в корі головного мозку. При цьому типових екстраверта та інтроверта він розглядає як полярно протилежні особистості.

3. **Психогеоетричний тест** дозволяє: миттєво визначити тип Вашої особи і особи, що Вас цікавить; дати докладну характеристику особистісних якостей і особливостей поведінки людини звичайною, зрозумілою мовою; спрогнозувати поведінку кожного типу особистості; визначити рівень вашої психологічної сумісності з певними типами людей. Цей тест посилює і дозволяє частково усвідомити наше підсвідоме, інтуїтивне «відчуття» інших людей.

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне і соціальне становлять нерозривну єдність.

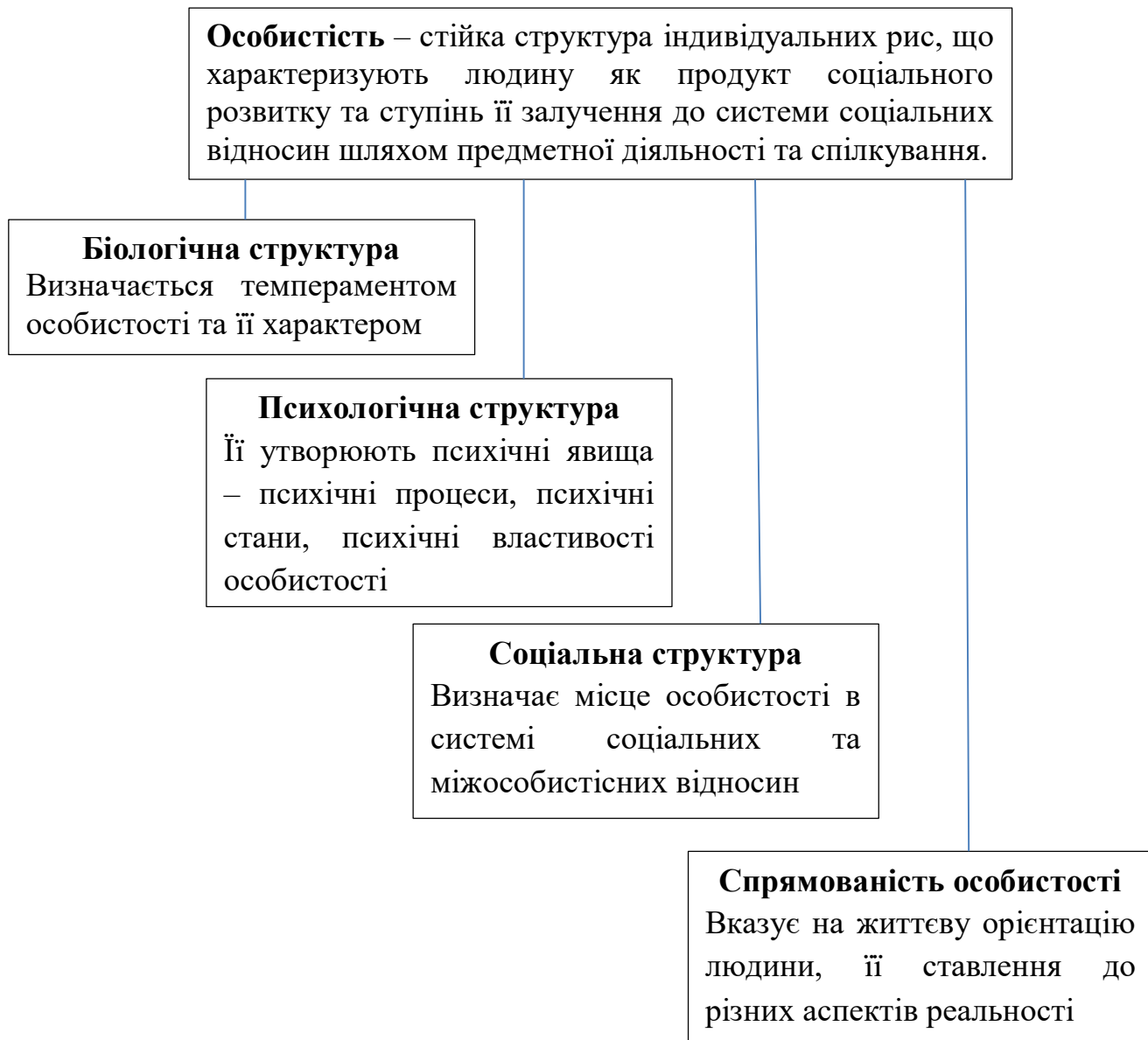
Індивід (лат. *individuum* – неподільне) – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного. Особистість – найважливіша соціальна ознака людини.

Особистість – стійка структура індивідуальних рис, що характеризують людину як продукт соціального розвитку та ступінь її залучення до системи соціальних відносин шляхом предметної діяльності та спілкування.

В особистості розрізняють **біологічну, психологічну, соціальну складові і спрямованість особистості.**



Структура особистості

Темперамент – сукупність індивідуальних особливостей особистості, що характеризують динамічну й емоційну сторону її діяльності й поведіння.

Виділяють чотири основних типи темпераменту:

холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний.

Сангвінік.

Надійний у будь-якій роботі, крім монотонної, одноманітної й повільної. Йому по душі жива, рухлива робота, що вимагає кмітливості й спритності. Сангвініки товариські, контактні, життєрадісні, не схильні до занепокоєння.

Вони прагнуть до частішої зміни вражень, легко й швидко озиваються на навколишні події.

Для сангвіників характерна певна схильність до лідерства. У відносинах з іншими людьми сангвіники характеризуються високою товариськістю, достатком знайомств, різних контактів з людьми.

Менеджерів із **сангвінічним темпераментом** властиві такі позитивні якості, як цілеспрямованість і наполегливість, більша рухливість і легка пристосовність до нової обстановки, вміння чітко й упевнено діяти в складних умовах, гнучкість розуму й зосередженість уваги, висока продуктивність при динамічній роботі, оптимізм і схильність до гумору, товариськість і колективізм, прагнення до лідерства, вміння швидко знайти контакт із підлеглими й завоювати авторитет, постійне прагнення до духовного збагачення й самовиховання.

Холерик.

Характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю дій, різкістю, стрімкістю, силою рухів, їхнім швидким темпом. Проявляє зайву поспішність, не дослухавши пояснення, задає питання, прагне все схопити «на лету».

Холерик схильний до змін настрою, запальний, нетерплячий, підданий емоційним зривам.

Холерикові протипоказані монотонні, одноманітні види роботи, що вимагають терпіння й посидючості. Навпаки, робота, що вимагає самостійного пошуку або зміни обстановки, умов і інструмента, виконується їм більш продуктивно.

Управлінцю з холеричним темпераментом властиві швидкість реакції, рухливість і енергійність у службовій діяльності, постійне прагнення бути поперед усіх, уміле командування підлеглими. У складних умовах діє сміло, самовіддано, любить ризикувати й переборювати небезпека. Холерик досить товариський, легко встановлює емоційні зв'язки, наполегливо прагне до лідерства, надзвичайно чутливий до суспільної думки й оцінок підлеглих.

Меланхолік.

Подібний із флегматиком, але його відрізняє повільність, хоча за цим ховається більша емоційність, збудливість і вразливість. Успішно працює в спокійній і безпечній обстановці, що не вимагає швидких, відповідальних дій.

Людина меланхолійного типу темпераменту характеризується низьким рівнем психічної активності, сповільненістю рухів, стриманістю моторики мови й різанням стомлюваністю.

Ці люди схильні до замкнутості, уникають спілкування з малознайомими, новими, невідомими ним людьми. Нерішучі у важких обставинах. Проявляють незручність у новій обстановці.

Управлінець з неврівноваженим меланхолійним темпераментом має високу чутливість і рухливість психічних процесів, швидким сприйняттям наказів старших начальників, активністю в суспільній роботі, вмінням висунути гарну ідею, провести диспут.

Управлінця зі слабким меланхолійним темпераментом відрізняють сумлінність, ретельність, старання. Йому властиві ретельність, підвищене почуття відповідальності, принциповість, справедливість, чуйність, делікатне

відношення до підлеглих, критичність і самокритичність. Його іноді називають добрим і гарним товаришем, душею колективу. Серед типових недоліків у діяльності й спілкуванні такого службовця можна спостерігати швидку стомлюваність, нерішучість і обережність, замкнутість і нетовариськість, малу ініціативність і схильність чужому впливу, песимізм і впертість.

Флегматик.

Йому найбільше підходить робота, у якій немає швидких, різноманітних рухів, темп роботи середній. Сильні сторони - посидючість, витримка, вміння довге зберігати значну напругу. Готується до роботи докладно й ретельно, Включається у роботу порівняно довго.

Людина із флегматичним темпераментом характеризується низьким рівнем психічної активності, повільністю, невиразністю міміки, важко перемикається з одного виду діяльності на інший і пристосовується до нової обстановки. У флегматика переважає спокійний, рівний настрій.

Відрізняється терплячістю, витримкою, самовладанням, повільним темпом руху, мови. Повільно зосереджується, важко пристосовується до нової обстановки, перебудові навичок і звичок.

Управління із флегматичним темпераментом властиві надійність у службі й роботі, упевненість і самовладання, завзятість і наполегливість, вміння терпіти й безмовно переносити тяготи й позбавлення, авторитетність серед підлеглих, бажання зробити їм будь-яку допомогу, сталість у дружбі з одним або двома колегами, у складних умовах діє безстрашно, не страшиється емоційних перевантажень, у конфлікти не вступає, прагне до кінця виконати намічене.

Характер – індивідуальне сполучення стійких психічних особливостей людини, що обумовлює типовий для даної особистості спосіб поведінки в певних життєвих умовах і обставинах. *Характер* тісно пов'язаний з іншими сторонами особистості людини, зокрема з темпераментом, що визначає зовнішню форму вираження характеру, накладаючи своєрідний відбиток на ті або інші його прояви.

Особливості поведінки холерика в організації

<p>Загальна характеристика</p>	<p>Відзначається високою працездатністю, витривалістю, активністю та ініціативністю. Добре працює в умовах змін. Часто прагне до формального або неформального лідерства, самостійності, відповідальності. Характеризується високою швидкістю мислення і переживання, підвищеною збудженістю та емоційністю, здатний на непередбачувану зміну настроїв упродовж дня. Холерики люблять труднощі та вміють їх долати. У деяких випадках вони несвідомо самі створюють проблеми, щоб життя і робота не здавалися занадто нудними і монотонними. Психологічно сумісний із сангвініком.</p>
<p>Управління підлеглим-холериком:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - давати доручення, пов'язані з відповідальністю і самостійністю, застосовувати помірний контроль; - доручати завдання, які потребують високої творчої активності і креативності; - враховувати той факт, що підлеглий прагне зробити кар'єру і відчувати свою значущість; - відправляти у відрядження для налагодження контактів з клієнтами і партнерами; - організовувати спілкування у нейтрально-партнерському стилі, оскільки підлеглий-холерик погано переносить тиск; - враховувати, що холерик відновлюється і відпочиває у туристичних поїздках і спілкуванні з великою кількістю різних людей (знайомих і незнайомих)
<p>Керівник-холерик</p>	<p>Такий керівник часто реалізує в управлінні сильний і авторитарний стиль, вимагає від підлеглих високої працездатності і трудоголізму, очікує від них швидких рішень, не любить, коли йому суперечать, не любить тих, хто сперечається і критикує, може дозволити собі різку критику на адресу своїх співробітників</p>

Особливості поведінки сангвініка в організації

Загальна характеристика	Активний, енергійний, відзначається високою працездатністю і розвинутим самоконтролем. Комунікабельний, життєрадісний. Орієнтований на кар'єру і гарний заробіток. Добре переносить перевантаження та емоційно стійкий щодо неприємностей і важких подій. Психологічно сумісний з холериком, сангвініком, меланхоліком.
Управління підлеглим-сангвініком:	<ul style="list-style-type: none"> - використовувати організаторські здібності при створенні команди; - створювати перспективи кар'єри і заробітку; - захоплювати новими завданнями, завантажувати справами; - підтримувати формально-ділові стосунки
Керівник-сангвінік	Очікує від своїх підлеглих високого професіоналізму, самовіддачі у роботі та чіткого дотримання формальних вимог ділового спілкування

Особливості поведінки флегматика в організації

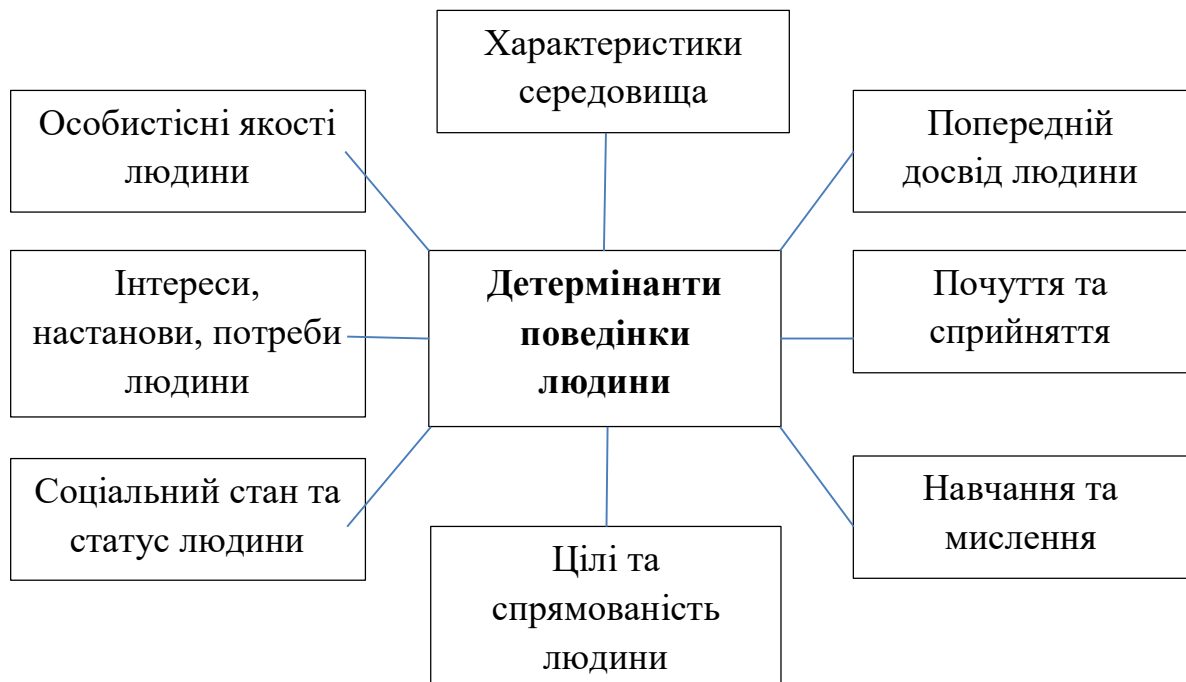
Загальна характеристика	Спокійний, повільний, вдумливий і сумлінний працівник. Проявляє надійність і стабільність у стосунках. Потребує тривалої адаптації, нову інформацію сприймає важко, запам'ятовує довго, але глибоко і серйозно. Коли змінюються умови роботи, може тимчасово допустити зниження продуктивності. Схильний до усамітнення, замкнутості, не любить конфліктів. Відзначається не високою ініціативністю. Добре працює в умовах одноманітності і монотонності. Не прагне лідерства, психологічно сумісний з сангвініком, меланхоліком і флегматиком. Відзначається терпимістю, але схильний накопичувати незадоволеність і рідко, але дуже сильно проявляти обурення.
Управління підлеглим-флегматиком:	<ul style="list-style-type: none"> - рекомендується використовувати на ділянках роботи, що потребують концентрації уваги, а також там, де потрібно працювати в умовах одноманітності і монотонності (складання звітів, узагальнення великого масиву даних); - оскільки в стресових ситуаціях флегматик зберігає спокій, його можна використовувати при врегулюванні конфліктів у команді; - при формулюванні завдання давати час для запам'ятовування; обов'язково контролювати виконання завдання, стимулювати і «підганяти», тримати активний контакт і зацікавлювати; активізувати ініціативу, наприклад, на нарадах запитувати його точку зору; - не використовувати на ділянках роботи, де потребується висока швидкість прийняття рішення і комунікабельність; - враховувати, що флегматик добре відпочиває і відновлює сили в умовах усамітнення

Керівник-флегматик	Очікує від підлеглих активності, ініціативи і самостійності. Він потребує постійного зворотного зв'язку: звітів і записок про те, як йдуть справи. У спілкуванні з таким керівником потрібно дещо «сповільнитися» і вміти тримати пайзу в ті моменти, коли керівник думає і приймає рішення. Такий керівник є впертою людиною, тому якщо він прийняв негативне рішення, то потрібно взяти «тайм-аут» і лише потім вживати заходи щодо зміни рішення
--------------------	---

Особливості поведінки меланхоліка в організації

Загальна характеристика	Відзначається емоційною чутливістю, довго переживає помилки і невдачі, проявляє підвищену образливість. Характеризується високою тривожністю, ризикувати не любить. Важко переживає несправедливість і конфлікти. Схильний до самозвинувачень. Наділений інтуїцією. Цінує позитивну атмосферу у компанії. Психологічно сумісний з сангвініком і флегматиком.
Управління підлеглим-меланхоліком:	<ul style="list-style-type: none"> - потребує емоційної підтримки і позитивної оцінки у випадку досягнень; - небажано критикувати у присутності інших людей; - не рекомендується призначати на управлінські посади та використовувати на ділянках роботи, пов'язаних з ризиком та стресом; - можна знайти конструктивне застосування інтуїції підлеглому меланхоліку, якщо запрошувати його на переговори як спостерігача, щоб потім одержати від нього точну психологічну характеристику опонентів; - можна застосовувати здібності меланхоліка в реалізації підтримки і співчуття тим співробітникам, які переживають особисте горе
Керівник-меланхолік	Досить рідко меланхоліки стають керівниками. Але якщо це сталося, то він потребує постійної підтримки друзів і близьких. Крім того, йому рекомендується регулярно відпочивати, підтримувати гарну психологічну і фізичну форму, уважно ставитись до свого харчування.

Поведінка людини визначається низкою детермінант.



Найбільшого значення в більшості випадків набувають такі характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації:

1. Впевненість в собі.
2. Орієнтація на досягнення (цілеспрямованість).
3. Догматизм та авторитаризм.
4. Макіавелізм.
5. Почуття власної гідності.
6. Локус контролю.
7. Схильність до ризику.

Теорії особистості

Автори теорії	Основна ідея щодо поведінки індивіда
Теорії розвитку особистості	
Чарльз Х. Кулі	Корекція поведінки відбувається на підставі ефекту дзеркального відображення в уяві людей того, як їх оцінюють інші
Джорж Г. Мід	Розвиток особистості охоплює три стадії, які пов'язані з прийняттям на себе ролей інших людей та формуванням «я» та «мене»
Ерік Еріксон	На своєму життєвому шляху людина проходить вісім стадій розвитку, які пов'язані з подоланням криз та зміною поведінки
Психоаналітичні теорії	
Зигмунд Фрейд	У своєму розвитку особистість проходить кілька послідовних стадій, які завершуються статевою зрілістю. На кожній стадії виникає напруження між «Воно» (бажання) та «над-Я», що визначає

	відповідність того чи іншого прояву поведінки свідомості та моральним принципам людини
Карл Густав Юнг	Класифікація індивідів на інтровертів та екстравертів означає, що різні люди контактують із зовнішнім середовищем найзручнішим для них способом: інтроверти орієнтовані на свій внутрішній світ, а екстраверти зосереджені, головним чином, на оточенні
Альфред Адлер	Основне прагнення людини – це бажання бути лідером на засадах максимального розвитку своїх потенційних можливостей. Це прагнення пов'язане з компенсацією почуття неповноцінності, яке виникло в ранньому дитинстві
Харрі С. Саліван	Особистість являє собою суму персоніфікацій, які виникають у процесі соціального спілкування, тому форми її поведінки відображають міжособистісні взаємини
Ерік Фромм	Особистість – це соціобіологічний об'єкт. Немоżliвість задовольнити соціальні потреби формує агресивну поведінку
Теорія розвитку пізнання	
Жан Піаже	Здатність людини до мислення розвивається за стадіями, кожна з яких сприяє оволодінню новими пізнавальними навичками
Теорії навчання	
І.П. Павлов	Оснoву психічної діяльності та поведінки особистості становлять фізіологічні процеси, які відбуваються в корі головного мозку і формують умовні рефлекси
Джон Б. Уотсон	Поведінку особистості можна описати в поняттях «стимули» (зміни в зовнішньому середовищі) та «реакції» (відповідь організму на стимул), між якими існують природні зв'язки
Берренс Ф. Скіннер	Поведінка формується на засадах оперантних умовних реакцій, які виникають у результаті заохочення чи покарання
Теорія морального розвитку	
Лоренс Колберг	Моральний розвиток особистості об'єднує кілька послідовних фаз розвитку здібності розуміти почуття інших людей
Теорія зрілості	
Кріс Арджиріс	Нормальні здорові люди розвиваються від незрілості до зрілості й демонструють зрілу поведінку. Для цього вони прагнуть повної автономії, ставлення до них як до рівних і виявляють здатність до подолання труднощів. Незріла, схожа на дитячу, поведінка

	притаманна людям не дуже здоровим.
Мікросоціологічні теорії	
Теорія обміну Джорж Хоманс	Поведінка індивіда базується на принципах «винагорода-покарання». Люди схильні повторювати такі моделі поведінки, завдяки яким вони в минулому в тій чи іншій формі отримали заохочення
Теорія етнометодології Гарольд Гарфінкель	Поведінка індивіда формується на засадах загальнопоширених правил та понять, які він сприймає на віру
Менеджмент вражень Ервін Гоффман	Людина поводиться як актор у театрі, граючи ролі, які вона свідомо виконує з метою справити враження та впливати на інших
Теорія поля Курт Левін	Поведінка людини, яку можна щоразу спостерігати в той чи інший момент часу, є функцією поля, в якому вона проявляється. Основні компоненти поля – це сама людина та середовище, що її оточує
Теорія самоузгодженості П.Лекі	Поведінка, яка здається іншим нелогічною, на погляд індивіда є природною, тому що кожна людина вважає себе розумною, гармонійною та цільною особистістю

Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення

Психологічна угода – це сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація дає їй взамін.

Працівник робить внесок в організацію своїми зусиллями, здібностями, можливостями, часом, лояльністю тощо. Цей внесок задовольняє різноманітні потреби і вимоги організації. Отже, наймаючи працівника задля використання його здібностей, фірма очікує, що працівник використає ці здібності в роботі.

У відповідь на внесок організація надає працівникам стимули. Деякі стимули, такі як заробітна плата і можливість зробити кар'єру, є матеріальними.

Інші, такі як безпека праці і статус, - менш матеріальні. Так само як внесок, зроблений працівниками, повинен задовольняти потреби організації, стимули, запропоновані організацією, повинні задовольняти потреби працівників. Отже, якщо людина вирішує працювати в організації, маючи намір заробляти потрібну платню і мати змогу просуватися по службі, вона буде сподіватися, що ці плани реалізуються.

Основні очікування індивіда стосуються:

- змісту і значимості роботи;
- оригінальності і творчого характеру роботи;
- цікавості та інтенсивності роботи;
- ступеня незалежності, прав і влади на роботі;
- ступеня відповідальності й ризику;
- престижності і статусу роботи;

- ступеня залучення роботи до більш широкого діяльнісного процесу;
- безпеки і комфортності умов на роботі;
- визнання і заохочення гарної роботи;
- заробітної плати і премій;
- соціальної захищеності та інших соціальних благ, що надаються організацією;
- гарантій росту і розвитку;
- дисципліни та інших нормативних аспектів, які регламентують поведінку на роботі;
- відносин між членами організації;
- конкретних осіб, що працюють в організації.

Організація очікує від людини, що вона проявить себе як:

- фахівець у певній сфері, що володіє певними знаннями і кваліфікацією;
- член організації, що сприяє її успішному функціонуванню й розвитку;
- людина, яка володіє певними особистісними і моральними рисами;
- член організації, здатний комунікувати і підтримувати гарні стосунки з колегами;
- член організації, що поділяє її цінності;
- працівник, який прагне до удосконалення своїх виконавчих здібностей;
- людина, віддана організації та готова відстоювати її інтереси;
- виконавець певної роботи, готовий здійснювати її з належною віддачею і на належному якісному рівні;
- член організації, здатний посісти певне місце в організації та готовий взяти на себе відповідні зобов'язання та відповідальність;
- співробітник, що слідує прийнятим в організації нормам поведінки, розпорядку і розпорядженням керівництва.

Коли обидві сторони – особа й організація – усвідомлять, що психологічна угода справедлива, вони будуть задоволені співпрацею і продовжуватимуть її. В іншому випадку, якщо якась із сторін побачить дисбаланс чи неадекватність у контракті, то ця сторона може бути ініціатором змін. Наприклад, якщо особа вважає свою платню і можливості просування по службі недостатніми, то вона може стати менш старанною або й взагалі розпочати пошуки нової роботи. Аналогічно, організація може вимагати від працівника розпочати навчання, перевести його на іншу роботу або взагалі звільнити.

Головним завданням організації є керування психологічними угодами.

Організація повинна бути впевнена, що максимально використовує працівників. Водночас вона повинна переконатися, що надані нею стимули є достатніми. Якщо організація недостатньо платить своїм працівникам, вони можуть знизити продуктивність або знайти інше місце роботи. З іншого боку, якщо працівникам переплачувати, то організація зазнає невиправданих витрат.

Підходи до встановлення взаємодії людини та організації

Існують два основних підходи до встановлення взаємодії людини та організації:

- 1) людина підбирається для виконання певної роботи;
- 2) робота підбирається для людини.

Підходи до встановлення взаємодії людини та організації

Людина підбирається для виконання певної роботи	Робота підбирається для людини
<ul style="list-style-type: none">- вивчення роботи;- опис роботи;- визначення кваліфікаційних вимог;- відбір кандидатів за кваліфікаційними вимогами;- призначення людини на певну роботу	<ul style="list-style-type: none">- вивчення можливостей і прагнень людини;- закріплення за людиною певного місця в організації;- підбір роботи, найбільш відповідної можливостям людини;- закріплення роботи за людиною

Специфіка соціальної і трудової адаптації

Соціальна адаптація – вид взаємодії індивіда чи соціальної групи з навколишнім середовищем, у процесі якої погоджуються вимоги та очікування взаємодіючих сторін з метою співіснування та взаємодії. Проміжним, коригуючим механізмом у цій взаємодії є культура, засвоєння норм, традицій та звичаїв навколишнього середовища, освоєння відповідних ролей, а також форм взаємодії, що склалися в цьому середовищі.

У процесі соціальної адаптації умовно вирізняють три етапи:

- **орієнтаційний**, на якому відбувається ознайомлення працівника із соціальним середовищем;
- **оцінювальний**, спрямований на відбір із набутих досвідом адаптанта форм і способів діяльності тих, що відповідають його ціннісним орієнтаціям і є можливими за нових умов;
- **сумісності**, на якому новий працівник повністю адаптується.

Індикатором ступеня адаптованості є соціальний статус індивіда в навколишньому середовищі, а також його задоволеність цим середовищем.

Трудова адаптація є взаємодією працівника з новою трудовою ситуацією, у процесі якої погоджують вимоги та очікування її учасників.

Трудова адаптація **поєднує декілька видів адаптації**: професійну, соціально-психологічну, організаційну, соціально-побутову.

1. **Професійна адаптація** виявляється в ознайомленні зі змістом роботи, у набутті навичок професійної майстерності, формуванні необхідних професійних якостей, набутті професійної майстерності.

2. **Соціально-психологічна адаптація** полягає в засвоєнні соціально-психологічних особливостей трудового колективу, залученні до системи взаємин, що в ньому склалися, позитивній взаємодії з його членами.

3. **Організаційна адаптація** виявляється в засвоєнні організаційної структури, системи управління і обслуговування, режиму роботи, в дотриманні дисципліни праці та активній участі у самоврядуванні.

4. **Соціально-побутова адаптація** – це засвоєння особливостей матеріально-побутових умов, вирішення проблем побуту, задоволення потреб у певному розмірі зарплати, в житлі, сприйняття традицій відпочинку тощо.

Професійна, соціально-психологічна, організаційна, соціально-побутова адаптації тісно взаємопов'язані постійно взаємодіють. Тому розглядати їх необхідно в комплексі, бо кожна з них поза зв'язком з іншими неефективна.

Кваліфікаційне зростання, професійна стійкість, а також стабільність кількісних і якісних показників праці (систематичне виконання норм праці, якісне виготовлення продукції, додержання режиму роботи), трудова і творча активність, відсутність конфліктів з колегами – об'єктивні показники, що свідчать про завершення трудової адаптації. Найважливішими об'єктивними показниками трудової адаптації є кваліфікація і професійна стабільність (стаж роботи за фахом). Головним суб'єктивним показником трудової адаптації є задоволеність роботою і трудовою ситуацією.

Успіх трудової адаптації залежить від особистісного потенціалу (сукупність певних рис і якостей) і адаптивного потенціалу (швидкість освоєння у новій ситуації) працівника.

Типи адаптації індивіда до організаційного оточення

Ступінь включення людини до організації, успішність або неуспішність процесу її адаптації до організаційного оточення залежить від того, наскільки людина засвоїла і прийняла норми і цінності організації.

Залежно від того, які норми і цінності прийняті новим членом організації, може бути виділено **чотири типи адаптації**:

- 1) **заперечення** (не приймаються жодні норми й цінності);
- 2) **конформізм** (приймаються усі норми й цінності);
- 3) **мімікрія** (основні норми і цінності не прийняті, але дотримуються не обов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних);
- 4) **адаптивний індивідуалізм** (обов'язкові норми й цінності прийняті, не обов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю).

Перший і третій тип сприйняття людиною норм і цінностей організації унеможливають її адаптацію до організаційного оточення, зумовлюють конфлікт і розрив зв'язків.

У бюрократичних організаціях, де домінує стандартизована діяльність, де не вимагаються винахідливість, самостійність та оригінальність поведінки, організацією може бути краще і швидше прийнята людина, яка сприймає усі її норми та принципи.

У підприємницьких і творчих організаціях, де індивідуальність поведінки може давати свої позитивні результати, адаптивний індивідуалізм - кращий шлях сприйняття людиною системи норм і цінностей організації.

Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження

Кожна людина майже щодня буває маніпулятором або тим, на кого впливають. Людина в своїй професійній діяльності зустрічається з маніпулятивним впливом, при цьому вона може бути як суб'єктом, так і об'єктом маніпуляції. У першому випадку вона виступає ініціатором, відповідно, на практиці сформувались особливості маніпулятивного впливу, а в другому випадку – методи розпізнавання і запобігання.

Маніпуляції є невід'ємною складовою процесу управління, який відбувається у вигляді ділового спілкування з іншими особами - колегами, підлеглими та керівництвом різного рівня.

Маніпуляція існувала і буде існувати, від неї не можливо позбавитись? але її можливо зробити позитивною, без негативних наслідків для інших людей і гармонічного існування зі світом. Для цього, слід діяти згідно зі знаменитим висловлення відомого класика І. Канта: «Розглядай людину як ціль, а не тільки як засіб!».

Маніпулятивна поведінка – це один із стилів взаємодії, яким може скористатися не тільки менеджер, а й працівник, якщо вважає за доцільне.

Маніпуляція – спосіб, який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

Ефективність маніпуляції залежить від уміння маніпулятора використовувати психологічно уразливі позиції людини.

Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Е.Шостром, у бестселері «Анти-Карнегі», відзначила, що в кожному з нас «сидить» маніпулятор і навіть кілька. Вони на різній глибині, у різних іпостасях і в ті чи інші моменти життя то один, то інший береться нами керувати. Е. Шостром змалювала вісім маніпулятивних типів, що об'єднуються у чотири полярні пари. Їх характеристика полягає у наступному:

1. *Диктатор* – перебільшує свою силу, домінує, наказує, посилається на авторитети, прагне керувати своїми жертвами (Різновиди: Наставниця, Начальник, Бос).

2. *Ганчірка* – жертва Диктатора, є його повною протилежністю. перебільшує чутливість. Користується прийомами: демонструє свою чутливість і ранимість, забуває, не чує, пасивно мовчить, уникає (Різновиди: Підозрілий, Хамелеон, Конформіст, Сором'язливий).

3. *Калькулятор* – прагне все прорахувати і всіх проконтролювати; говорить неправду, намагається перехитрити й вивести на чисту воду (Різновиди: Ділок, Аферист, Виробник реклами, Шантажист).

4. *Прилипало* – він підкреслено залежний, шукає турботи, дозволяє іспонукає інших виконувати за нього його роботу (Різновиди: Паразит, Скиглій, Вічна Дитина, Утриманець, Безпомічний, Іпохондрик).

5. *Хуліган* – демонструє агресивність, жорстокість, недобррозичливість. Контролює людей за допомогою погроз (Різновиди: Кривдник, Ненависник, Гангстер, жіночий варіант - Сварлива Баба).

6. *Гарний хлопець* – демонструє щирість, дбайливість, уважність, вбиває своєю добротою (Різновиди: Підслесливий, Доброчесний, Мораліст, Людина Організації).

7. *Суддя* – підкреслено критичний, скептичний, нікому не вірить, сповнений обурення, звинувачень, важко прощає, образливий і злопам'ятний (Різновиди: Обвинувачувач, Всезнайка, Месник, Викривач, Збирач доказів, Паплюжник).

8. *Захисник* – надмірно підкреслює свою підтримку і поблажливість до помилок; псує інших, співчуваючи надмірно і не дозволяючи тим, кого

захищає, стати на власні ноги і зростати самостійно. Замість того, щоб зайнятися своїми справами, він вважає за краще піклуватись про інших, беручи над ними довічну опіку. (Види: Квочка з курчатами, Утішник, Мученик, Помічник, Заступник).

Аналіз всіх типів маніпуляцій показав, що кожній особистості відповідають декілька маніпуляторів, які проявляються при різних життєвих ситуаціях.

Е. Шостом приділяла також увагу стратегії (загальний план досягнення мети співрозмовників) маніпуляторів і виокремила 4 основні стратегії:

1. *Активний маніпулятор* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача. Він не демонструватиме свою слабкість у стосунках, а гратиме роль людини повної сил.

2. *Пасивний маніпулятор* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує інших виконати роботу (прийняти рішення) за нього. Його філософія – не викликати роздратування в інших людей.

3. *Маніпулятор, який змагається* – ставиться до життя як до стану, що потребує постійної пильності, до людей ставиться як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу, його завдання виграти за будь-яку ціну.

4. *Байдужий маніпулятор* – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність, відкидає турботу про себе. Насправді його поведінка пов'язана з бажанням обіграти партнера і все, що відбувається, йому зовсім не байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Зазвичай люди належать до якогось одного з цих типів в найбільшвираженій мірі, але час від часу в них можуть проявлятися й інші типи.

Маніпулятор тяжіє до спілкування з найбільш підходящим партнером.

Скажімо, жінка-ганчірка скоріш за все обере собі чоловіка-диктатора з тим, щоб ефективніше застосовувати до нього свої маніпуляції.

Причини маніпуляцій в організації

Чому людина вдається до маніпуляцій? Які причини маніпуляцій? Шостром (1992) вказує на п'ять таких причин.

Перша причина - це **недовіра**. Людина не довіряє собі, вважає себе залежною від інших. Але іншим вона також не довіряє. Тому стає на слизький шлях маніпуляцій, щоб інші завжди були у неї на прив'язі, під контролем, і за таких умов довіряє їм більше. Це схоже на поведінку одного з батьків в сім'ї, котрий ухиляється від виховання дітей, а натомість намагається вказувати іншому, як треба виховувати.

Друга причина (за Еріхом Фроммом): нормальні стосунки між людьми – це любов. Любов передбачає сприйняття людини такою, якою вона є і повагу до її істинної суті.

Біблія закликає людей любити свого ближнього як самого себе. Але пересічна особистість не розуміє цієї заповіді, тому що не має уявлення про те, що значить любити. **Більшість людей не люблять самих себе, і не мають**

уявлення про те, що значить любити без будь-яких умов. Чим більша готовність особистості зізнатися в людських слабкостях, тим більша вірогідність того, що її будуть любити. А хто не хоче або не може визнавати свої слабкості, той відчайдушно прагне повної влади над іншою людиною. Ця влада примушує партнера робити те, чого хоче маніпулятор, думати, як він хоче, почувати те, що він хоче.

Третя причина маніпуляції: всюди нас оточують ризик і невизначеність.

Щохвилини з людиною може трапитися будь-що, тому людина почувається безпомічною, незахищеною. З гіркотою усвідомлюючи непередбачуваність життя, маніпулятор впадає у відчай чи інерцію, у маніпулятора з'являється **тенденція уникнути ризику**, прагнення до більшої визначеності і гарантованості. Тоді він перетворює себе на об'єкт і інших сприймає як об'єкти, як речі.

Четверта причина відображена у роботах Джея Хейлі, Еріка Берна. Д. Хейлі під час тривалої роботи з шизофреніками помітив, що вони більш за все боялися тісних особистісних контактів. Е. Берн вважає, що людина починає грати в ігри і уникати бути собою, щоб краще керувати своїми емоціями і **уникати близькості**.

П'яту причину висуває Альберт Елліс. Він відзначає, що протягом життя людина засвоює ряд аксіом або ірраціональних переконань. Одна з таких аксіом: нам необхідно **одержати схвалення** всіх і кожного. Людина прагне подобатися іншим, справляти на них приємне враження і для цього вживає маніпуляції.

Під маніпуляцією Е. Шостром розуміє не одну гру, а цілу систему ігор, і ще більше – стиль життя, псевдофілософію життя, спрямовану на те, щоб експлуатувати і контролювати себе та інших. Якщо правильно визначити тип маніпулятора, то можна передбачити його поведінку.

Людина, протилежна маніпулятору, названа А. Маслоу самоактуалізованою особистістю, яка живе повним життям. І це не везіння чи випадок, а вміння використовувати свій внутрішній потенціал. Е. Шостром таких людей називала актуалізаторами. Якщо людина хоче бути непередбачуваною, то їй варто стати актуалізатором.

Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, чесна, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Актуалізація – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об'єктивності та взаємної вигоди сторін.

Які риси відрізняють маніпулятора від актуалізатора? Стиль життя маніпулятора базується на брехні, неусвідомленості, низькій самооцінці, контролі і цинізмі. Кити, на яких стоїть актуалізатор, - чесність, усвідомленість, свобода і довіра, висока самооцінка.

Основні відмінності маніпулятора і актуалізатора

Основні відмінності маніпулятора і актуалізатора

Маніпулятор	Актуалізатор
1. Брехня (фальшивість, шахрайство). Грає ролі, прагне справити приємне враження, «ламає комедію». Почуття старанно добирає і виражає залежно від обставин.	1. Чесність (прозорість, ширість, автентичність). Здатність бути самим собою за будь-яких почуттів. Відрізняється виразністю, широсердністю.
2. Неусвідомленість (апатія, нудьга). Не усвідомлює значення життя. «Тунельне» бачення, тобто бачить і чує лише те, що бажає бачити і чути.	2. Усвідомленість (чуйність, інтерес, життєнаповненість). Добре бачить і чує себе та інших. Сам формує думку про мистецтво, музику, про все життя.
3. Контроль (замкненість, навмисність). Життя сприймає як партію у шахи. Прагне контролювати ситуацію. Зовнішньо зберігає спокій, щоб приховати плани від опонента.	3. Свобода (спонтанність, відкритість). Свобода виражати свої потенціали. Він - суб'єкт, а не об'єкт, господар свого життя.
4. Цинізм (безвір'я). Не довіряє нікому: ні собі, ні іншим. У глибині душі не довіряє людській природі взагалі. Поділяє людей на дві групи: кого контролює він і хто контролює його.	4. Довіра (віра, переконаність). Вірить в інших і в себе, вірить в добро. Прагне встановити зв'язок із життям і подолати труднощі «тут і зараз».
5. Низька самооцінка (низька самоповага). Не приймає себе, погано ставиться до себе, відчуває неповноцінність, чутливий до докорів та схвалення, болісно реагує на конструктивну критику. Дратується або лякається недоліків.	5. Висока самооцінка (самоповага, почуття власної гідності). Сприймає себе таким, який він є, позитивно ставиться до себе, визнає свої сильні та слабкі риси, спокійно або навіть з вдячністю реагує на конструктивну критику. Терпляче і спокійно ставиться до своїх та чужих недоліків.

Е. Шостром вважає, що актуалізатор знаходиться в більшій безпеці, ніж маніпулятор, тому що розуміє свою унікальність і сприймає її як цінність. Він шукає в собі самотність, в той час як маніпулятор ховає свою самотність і повторює, наслідує, копіює чийсь поведінковий моделі. І чим більше значення він надає своїй масці, тим більше знецінює себе і тим глибше відчуває незадоволеність.

Маніпулятор повинен прагнути відмовитися від маніпуляцій і стати актуалізатором. Тоді із Диктатора може розвинути прекрасний Лідер, котрий не диктує, а веде; із Ганчірки - Чуйний; із Калькулятора - Уважний; із Прилипали - Вдячний, із Хулігана - Наполегливий, із Гарного Хлопця - Дбайливий, із Судді - Виразний, із Захисника - Провідник.

Маніпулятор, як правило, підпадає під класифікацію якогось одного із розглянутих маніпулятивних типів, в той час як актуалізатор не обмежується лише одним актуалізаційним типом, а інтегрує в собі декілька. Він і Чуйний, і Дбайливий, і Уважний, адже тонко реагує на внутрішній стан інших, уважний до їх проблем і поглядів, турбується про людей. Він може інтегрувати і Виразного, і Провідника, так як думає не ЗА інших, а РАЗОМ з ними.

Як приклад, дуже виразна і сповнена любові Нагірна проповідь – найвеличніша проповідь, що звучала на землі. В ній немає жодних вимог, лише заклики. Поважати свободу людини і пропонувати обрати краще дуже характерне для актуалізаторської природи Ісуса Христа: *«Любіть ворогів своїх, благословляйте тих, хто вас проклинає, творить добро тим, хто ненавидить вас, і моліться за тих, хто вас переслідує»* (Мф. 5:44).

Прийоми маніпуляції

Успіх маніпуляції залежить від того, наскільки маніпулятор:

- приховує агресивні наміри і поведінку;
- знає слабкі психологічні місця жертви (надмірна довірливість, жадність, самозакоханість, самотність, економність, імпульсивність, альтруїстичність, невпевненість в собі), щоб визначити, яка тактика буде найбільш ефективною;
- є жорстокою особою, щоб не турбуватися про те, що нанесе жертві збитки у разі необхідності.

Метою маніпуляції є провокування у співрозмовника прояву захисних реакцій, невпевненості, нерішучості, а в результаті пряме примушування прийняти помилкове чи невігідне рішення, послаблення рішучості йти до своєї цілі. Серед основних прийомів виділяють:

- «роздратування співрозмовника» - виведення його зі стану психологічного рівноваги глузуваннями, обвинуваченнями, докорами чи іронічним тоном, попередньо підготовленими провокаційними запитаннями, відвертими образами або висловами, що принижують гідність, що змушує його нервувати і через це приймати необдумані рішення. Навіть один такий інцидент може привчити жертву уникати протистоянь чи протиріч маніпулятору. Спосіб подолання: повна байдужість;

- «приголомшити темпом» - використання швидкого темпу розмови, вимога прийняти рішення «тут і вже» під загрозою втратити «унікальну можливість» (наприклад, знижки, «останній товар на складі», «спеціальна пропозиція» тощо). В такій ситуації головне - не піддаватися почуттю жадібності, а старанно проаналізувати й оцінити всі обставини;

- «шалений гнів і лютий натиск». Невмотивованим гнівом маніпулятор викликає у людини бажання заспокоїти свого співрозмовника і розраховує, що той піде на певні поступки. Спосіб подолання: не звертайте уваги на лють співрозмовника, не починайте його заспокоювати, а покажіть свою байдужість до його поведінки, це зіб'є його з пантелику;

- «уявна ущербність». Маніпулятор показує свою слабкість, домагаючись поблажливого до себе ставлення. У такі моменти маніпульований перестає всерйоз сприймати людину як суперника, його пильність притуплюється. Спосіб подолання: будь-яку людину сприймати серйозно і бачити в ній сильного суперника;

- «нав'язування хибного сорому». Цей спосіб маніпуляції полягає в тому, щоб показати людині її ницість. У хід йдуть натяки на безграмотність, дурість, несимпатичність, невихованість, лінивість, що призводить об'єкт маніпуляції в стан тимчасового замішання. Тоді-то маніпулятор і робить кодування психіки. Спосіб подолання: не звертайте уваги, тим більше, якщо знаєте, що перед вами маніпулятор чи досвідчений шахрай;

- «висловити підозрілість і викликати виправдовування». Цей спосіб маніпулювання використовується для ослаблення захисного бар'єру психіки людини. Роль маніпулятора – в якомусь питанні розіграти підозрілість, реакцією опонента буде бажання виправдатися. Цього він і добивається.

Захисний бар'єр ослаб, можна «проштовхувати» потрібні установки. Спосіб подолання: захистом тут виступає усвідомлення себе впевненою в собі особистістю. Покажіть маніпулятору, що вам все одно, якщо на вас ображаються, і ви будете його наздоганяти, якщо він захоче піти;

- переведення дискусії у сферу домислів – переведення полеміки в неконструктивне русло викриття, для того, щоб змусити співрозмовника виправдовуватися, або говорити, про те, що не стосується суті розмови, витрачаючи таким чином час і сили;

- посилення на «вищі інтереси» - натяк те, що позиція співрозмовника зачіпає інтереси тих, кого вкрай небажано засмучувати («Ви розумієте, з ким ви змагаєтеся, коли погоджуєтеся з цим?»). Спосіб подолання: вірте в себе, у свої здібності, у свою індивідуальність і винятковість. Геть низьку самооцінку!;

- «Карфаген мусить бути зруйнований» - бездоказове повторення однієї і тієї ж думки для того, щоб співрозмовник до неї «звик» і сприймав її як очевидну (метод оратора римського сенату консула Катона Старшого). Спосіб подолання: слід уважно ставитися до почутого і піддавати все аналізу;

- «гра на нетерпінні». Співрозмовник, демонструючи ентузіазм і готовність до згоди, під кінець бесіди виголошує фразу: "Якщо ми зможемо вирішити і цю дрібницю...". Ви, перебуваючи в стані відчуття, що угоду вже фактично укладено, глибоко не замислюючись, вирішуєте цю "невеличку" проблему. Як правило, ця "невеличка" проблема з вашого боку – це значні поступки. Так може повторюватися кілька разів, поки співрозмовник, граючи на вашій нетерплячості досягти згоди, не реалізує намічені завдання. Кращою тактикою в цьому випадку є вияв твердості у відстоюванні інтересів;

- «демонстрація розуміння» - при зовнішній демонстрації готовності до співробітництва опонент практично ігнорує ваші інтереси. Створення такого активного співчуття вашим проблемам може зініціювати вас із почуття вдячності відповісти йому цілком конкретними кроками в здійсненні його інтересів. У разі розвитку такої ситуації необхідно звільнитися від помилкового почуття провини й обов'язку допомогти, просто відмовитися від взаємодії з такою людиною надалі або показати їй шлях паритетності дотримання інтересів;

- «не договорювання» маніпулятор ніби по секрету, мало не пошепки, прикриваючись уявною дружбою, радить маніпульованому діяти певним чином. Запевняє в вигоді і користі цього вчинку, але в той же час переслідує свої інтереси;

- «заплановані поступки». Сутність цього методу полягає в тому, що опонент починає бесіду з обговорення, як правило, другорядних питань. При цьому він видає їх за головні і так розставляє акценти в переговорах, що вони заходять у безвихідь. Тоді він, немовби дозволяючи себе умовити, робить поступку, після якої починає тиснути на співрозмовника, вимагаючи аналогічної дії, але вже у сфері, що йому вигідна. Протиотрутою є вчасне і

правильне виявлення головних та другорядних сфер обговорення, а також еквівалентність запропонованого обміну поступками;

- «помилковий сором» - використання помилкового аргументу, з яким опонент не сперечатиметься після заяв, типу «Вам, ясна річ, відомо, що наука встановила...», «Ви, я сподіваюсь, читали про...», «Усі бізнесмени знають, що...», побоюючись привселюдно розписатися у власній некомпетентності;

- «використання незрозумілих слів у спілкуванні» - прийом побудований на небажанні опонента визнати, що не знайомий з даним терміном. Спосіб подолання: Не соромтеся і не бійтеся уточнити не зрозуміле для вас слово;

- «вдавана неуважність». Маніпулятор грає на власній нібито неуважності. Домігшись потрібного результату, він ніби зауважує, що зробив щось неправильно, ставлячи маніпульованого перед фактом - «Ну що тут поробиш, не побачив, не почув, не так зрозумів ...». Спосіб подолання: Треба чітко з'ясувати і доносити сенс досягнутих домовленостей;

- «звертання уваги на помилку». Маніпулятор звертає увагу об'єкта маніпуляцій лише на одну деталь, не дозволяючи розглянути картину в цілому, і змушує його на підставі цього зробити висновки. Застосування цього способу маніпулювання людьми досить поширене в житті. Багато людей роблять висновки і судять про який-небудь предмет або подію, не володіючи докладною інформацією і не маючи фактів, часом навіть не маючи власної думки з цього питання, вони судять, ґрунтуючись на думках інших. Маніпулятори цим користуються і таким чином нав'язують свою думку. Спосіб подолання: розширюйте свій кругозір, розвивайтеся, працюйте над підвищенням рівня власних знань;

- «несправжня втома». Маніпулятор дає зрозуміти, що сильно втомився і не в змозі, що-небудь доводити і вислуховувати заперечення. І тоді маніпульований швидше погоджується з його словами, і, йдучи у нього на поводу, не стомлює його запереченнями. Спосіб подолання: не піддавайтесь на провокації;

- «викликати опір». Відомо, що заборонений плід солодкий, і психіка людини влаштована так, що їй часто цікаво саме те, що знаходиться під заборонаю або для досягнення цього необхідно докласти зусиль. Маніпулятор, як тонкий психолог, користуючись цими особливостями людської психіки, викликає у об'єкта свого впливу такі бажання. Звичайно на догоду собі. Спосіб подолання: завжди пам'ятати про свої інтереси. Приймати рішення, добре подумавши, зваживши всі «за» і «проти»;

- «зведення факту до думки» - зведення заснованого на фактах аргументу опонента до його особистої позиції («Це тільки ваша особиста думка»);

- «цитування слів опонента» - навмисне спотворення висловлювань опонента, подання їх кумедними і дивними («Ваш колега договорився до того, що...»);

- «нещире нерозуміння» - повторення доказів співрозмовника «своїми словами» з навмисним спотворенням отриманої інформації («Інакше кажучи, ви вважаєте...»);

- «демонстрація образи» - ухиляння від відповіді на небажаний аргумент, суперечка з подальшою демонстрацією образи на поведінку співрозмовника («Ви проти всіх нас тут виступаєте?»);

- «багато запитань» - постановка великої кількості слабо пов'язаних між собою запитань з наступним обвинуваченням у «нерозумінні суті проблеми» аби уникнути відповіді на одне із поставлених запитань;

- «що ви маєте проти?» - вимога до опонента надати критичні докази з наступним обговоренням його аргументів замість аргументації запропонованого тези;

- «примус до однозначної відповіді» - тиск на опонента із єдиною метою отримати однозначну відповідь «так» чи «немає», причому відразу («Скажіть прямо...»);

- «видима підтримка» - удавана підтримка доказів опонента, спрямована на те, щоб заспокоїти його згодою, відвернути увагу, та привести потужний контраргумент, створивши враження дуже ґрунтовного знайомства з тезою, що дозволяє звинуватити опонента в його некомпетентності («Так, але...»);

- "заколювання" з метою "вбити" пізніше. Цей метод передбачає використання доброзичливо-жартівливого тону у спілкуванні, або надання невеликої послуги. Як правило, така послуга робиться від "щирого серця", "з поваги", немовби з обов'язковим натяком на те, що для вас вона не буде означати ніякого відповідного зобов'язання. Ці дії мають на меті "посадити на гачок", ви тепер почуваетесь немовби зобов'язаним опонентові зробити йому що-небудь взамін;

- «спостереження і пошук схожих рис». Маніпулятор вигадує або знаходить якусь схожість між собою і маніпульованим, ненароком звертає на це увагу, тим самим підвищує довіру до себе і послаблює захист. Таким чином можна просувати свою ідею, вселяти думку, просити. Спосіб подолання: різко сказати маніпулятору про свою з ним несхожість;

- «дезінформування» - введення в оману щодо справжності намірів для спонукання до запрограмованих дій. Найчастіше застосовуються такі форми дезінформування: 1) тенденційне викладення фактів полягає в упередженому висвітленні фактів чи іншої інформації щодо подій за допомогою спеціально підібраних правдивих даних; 2) термінологічне "мінування" полягає у викривленні первинної правильної суті принципово важливих, базових термінів і тлумачень; 3) "сіре" дезінформування передбачає використання синтезу правдивої інформації з дезінформацією; 4) "чорне" дезінформування означає застосування переважно неправдивої інформації.

Не завжди способи маніпулювання використовуються окремо, часто для ефективності впливу застосовуються комбінації прийомів і способів.

Методи нейтралізації маніпуляцій

Маніпулятивну дію можна відстежити шляхом прислухування до своїх власних відчуттів (незрозуміле роздратування, бажання щось доводити, відчуття вдячності чи сорому, антипатія до співбесідника, напруга, агресія, метушливість, тощо).

Надійний засіб розпізнавання задуму будь-якої маніпулятивної тактики полягає в тому, що ви маєте чітко зберігати у свідомості свої інтереси.

Існує три основні методи нейтралізації різних технік психологічної маніпуляції в діловому спілкуванні.

1. «Повз вуха». Метод полягає в уникненні дискусії, ухилянні від прямих питань, зміні теми розмови, витриманості, використанні гумору. Можна щось випадково кинути на підлогу, відволіктися на телефонний дзвінок, пожартувати. Мета методу – виграти час, ухилитись від маніпуляції, спрямувати бесіду в необхідне русло.

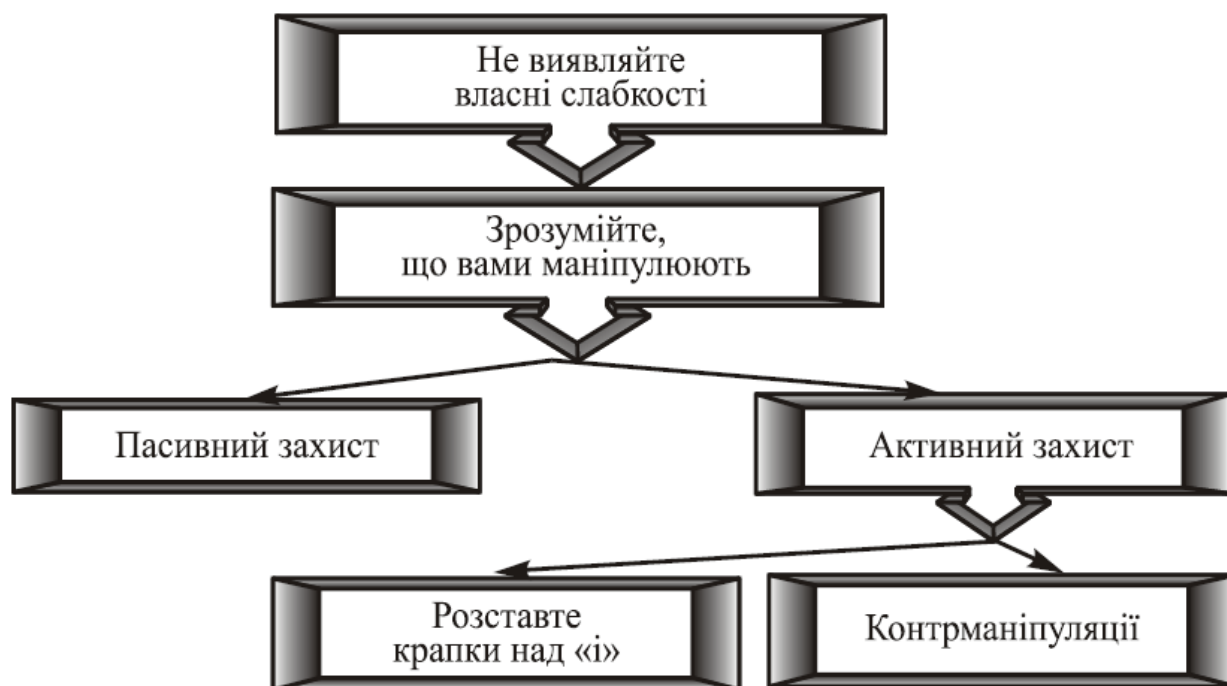
2. «Розставити всі крапки над і». Пряма заява про те, що опонент намагається вами маніпулювати із визначенням його істинного мотиву.

Найбільш прийнятною в цьому разі буде така пропозиція: "Я розумію, що ви не цілком поділяєте мої прагнення. Та повірте, вони справді цілком відповідають моїм потребам і є для мене важливими. Тому давайте ліпше разом подумаємо, що необхідно нам зробити, щоб найбільш повно дотримати ваших і моїх інтересів". Це все необхідно вимовити довірливим тоном;

3. «Контрманіпуляція», тобто відкрите протиборство. Використання прийомів маніпуляції, дозволяють відбити атаку опонента і примусити його до прийняття не вигідного для себе рішення. Така ситуація може призвести до різкого загострення взаємин і виникнення конфліктів. У цій ситуації, безумовно, виграє той, хто озброєний як знаннями, так і вмінням реалізовувати їх на практиці.

Варто зазначити, що жодна людина не може стовідсотково захистити себе від дії всіх спрямованих на неї маніпуляцій. Кількість впливів на кожного із нас настільки велика, що не можна проконтролювати і проаналізувати абсолютно всі свої власні стани, зрушення поведінки партнера і ситуації.

Захист від маніпуляції



Наслідки маніпуляцій

Сучасний керівник має чітко уявляти тактику маніпулювання в ділових взаємовідносинах. Водночас необхідно остерігатися захоплення застосуванням маніпулятивних методів впливу. Маніпуляції можуть призвести до негативних наслідків у стосунках між працівниками:

- у маніпулятора формується уявлення про людину як про засіб досягнення цілей, що з часом трансформується в звичку розпоряджатися людиною;
- людина сприймається не як найвища цінність, а як носій певних, потрібних маніпуляторів властивостей;
- маніпулятор в кінцевому підсумку сам страждає від своїх маніпуляцій. У нього виникає втрата інтересу до життя, примітивність почуттів, цинізм, завищена недовіра до себе і тих, хто його оточує, одностороннє бачення партнера й себе, нездатність і небажання індивіда реально оцінити ситуацію, зосередженість на власних інтересах.

Психологічні методи впливу на працівників

Психологічний вплив – застосування у міжособистісній взаємодії винятково психологічних засобів з метою впливу на стан, думки, почуття, дії, іншої людини. Зазвичай як основні способи управлінського впливу виділяють навіювання, зараження, наслідування й переконання.

Навіювання – метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.

Навіювання в сучасних умовах застосовується досить часто, одночасно може бути одним із небезпечних інструментів маніпуляції поведінкою людини, оскільки діє на її свідомість і підсвідомість.

До психологічних методів впливу на працівників відносять:

- Навіювання;
- Наслідування;
- Переконання;
- Зараження.

Ефективним навіювання буде лише тоді, коли виникатиме ефект довіри.

Джерел навіювання досить багато. Ними можуть бути знайомі і незнайомі люди, засоби масової інформації, реклама та ін. Навіювання спрямоване не до логіки індивіда, його здатності мислити, аналізувати, оцінювати, а до його готовності сприйняти розпорядження, наказ, пораду і відповідно до них діяти.

При цьому велике значення мають індивідуальні особливості людини, на котру спрямований вплив: здатність критично мислити, самостійно приймати рішення, твердість переконань, стать, вік, емоційний стан тощо. Важливим чинником, що зумовлює ефективність навіювання, є авторитет, уміння і навички, статус, вольові якості джерела впливу, його впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація.

Формами навіювання можуть бути: вплив з боку і самонавіювання.

Самонавіювання належить до свідомого саморегулювання, навіювання собі певних уявлень, почуттів, емоцій.

Зараження – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.

Психічне зараження здійснюється через передачу емоційного стану від однієї особи до іншої на несвідомому рівні. Свідомість за таких умов різко звужується, майже зникає критичність до подій, інформації, що надходить з різних джерел. Психологія тлумачить зараження як неусвідомлювану, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Відбувається зараження через передавання психічного настрою, наділеного великим емоційним зарядом.

Психологічний механізм "зараження станом" керівника зводиться до того, що підлеглий, часто не усвідомлюючи цього, створює в себе стан, подібний до стану керівника, і переживає співзвучні йому почуття і емоції. Цей психічний настрій, підсилюючись багато разів, впливає на інших учасників колективного спілкування. Підлеглий у такому стані не відчуває, що переконання містять навмисний тиск.

Він запам'ятовує взірець стану керівника і мимоволі підкоряється йому.

Частим випадком "захоплення" з боку керівника є стан паніки. Він найчастіше виявляється як неозначений емоційний стан, що є наслідком відсутності інформації про нову ситуацію.

Підлеглий виявляється неготовим, бо не може знайти вихід із ситуації, що склалася і в якій він діє випадково. Стан паніки виникає і за надмірної інформації, що дезорганізує діяльність. Гірше за все, якщо джерелом виникнення паніки стає сам керівник, який втрачає контроль над собою і сіє довкола невпевненість.

Протилежним такому стану керівника є стан оптимізму. Принцип оптимізму є плідною засадою діяльності керівника. Оптимістична спрямованість керівника ґрунтується на науковому пізнанні законів вдалої роботи, на впевненості у значному розвитку людських здібностей.

Наслідування – це процес орієнтації на певний приклад, взірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя.

Наслідування є елементом навчання певним видам професійної діяльності.

Керівник для своїх підлеглих - об'єкт наслідування. У ньому відбиваються перетворені тією чи іншою мірою дії, ідеали, риси особистості, манери поведінки і звички. Наслідування за своїм механізмом може бути неусвідомлюваним і свідомим. Тому керівникові потрібно бути дуже уважним і не допускати, щоб підлегли наслідували його негативні вияви, і, передусім, бути позитивним прикладом для підлеглих.

Таким чином, регуляція і саморегуляція психічних станів керівника є головними рисами його фахової майстерності і дає йому змогу в найскладніших умовах бути прикладом для "зараження" і цілеспрямованого наслідування його співпрацівників.

Переконання – це метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження. Здійснюючись у процесі комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття і включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці.

Сприятливими умовами для переконання є дискусія, групова полеміка, суперечка, оскільки сформована під час їх перебігу думка набагато глибша, ніж та, що виникла за пасивного сприймання інформації.

Сама процедура переконування включає такі види переконуючих впливів: інформування, роз'яснення, доказ і спростування. Це природно, оскільки необхідність критичного засвоєння, свідомого прийняття або неприйняття ззовні інформації припускає досить високий рівень інтелектуального розвитку людини.

Ступінь конструктивності різних видів впливу і видів контрвпливів різний.

Конструктивні-неконструктивні види впливу і контрвпливу

Види впливу	Характеристика конструктивності-неконструктивності	Конструктивні види контрвпливу	Неконструктивні види контрвпливу
1	2	3	4
Переконання	Конструктивний вид впливу, при умові, що ми конкретно і відкрито сформулювали партнеру ціль нашого впливу	Контраргументація	Ігнорування, примушування, деструктивна критика, маніпуляція
Само-просування	Конструктивний вид впливу при умові, що ми не використовуємо обманних «триків» і розкриваємо свої істинні цілі і запити	Конструктивна критика, відмова	Деструктивна критика, ігнорування
Навіювання	Спірний вид впливу; навіювання – це завжди проникнення через «чорний вхід»	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухилення	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування
Зараження	Спірний вид впливу; ніхто не може визначити, наскільки корисно адресати заразити саме відповідним почуттям чи станом і саме зараз	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухилення	Деструктивна критика, маніпулювання, примушення, ігнорування
Пробудження імпульсу наслідування	Суперечливий вид впливу; вважається прийнятним у вихованні дітей і передачі майстерності від професіонала високого класу молодому спеціалісту	Творчість, конструктивна критика, ухилення	Деструктивна критика, ігнорування
Формування прихильності	Спірний вид впливу; лестощі, наслідування як вища форма лестощів і послуга адресату впливу можуть бути маніпуляцією	Конструктивна критика, ухилення, енергетична мобілізація	Деструктивна критика, ігнорування
Прохання	Суперечливий вид впливу; у вітчизняній культурі вважається руйнівним для того, хто просить; в американській культурі вважається виправданим	Відмова, ухилення	Деструктивна критика, ігнорування
Примушування	Спірний вид впливу; вважається конструктивним у деяких педагогічних, політичних системах і в аварійних ситуаціях	Конфронтація	Деструктивна критика, маніпуляція, зворотне примушування, ігнорування
Деструктивна критика	Неконструктивний вид впливу	Психологічний самозахист, ухилення	Зворотна деструктивна критика, маніпуляція, примушування, ігнорування
Маніпуляція	Неконструктивний вид впливу	Конструктивна критика	Зустрічна маніпуляція, деструктивна критика

У професійному спілкуванні керівнику надзвичайно важливо знаходити індивідуальний підхід до кожного виконавця залежно від того, які мотиви в нього домінують. Це припускає найчастіше мистецтво поєднання різних методів чи стилів управління у певній ситуації: «Я хочу доручити вам цю роботу. На жаль, обставини складаються так, що її нікому виконати, крім вас.

Ви можете, звичайно, і відмовитися, але я думаю, що цього робити не варто. Сьогодні ви комусь допомогли, завтра допоможуть вам. До того ж, цій роботі фірма надає перевагу». У цьому звертанні до працівника застосовуються і переконування, і легкий вплив, що примушує, і спонукання.