

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

ЗОЛОТАР Ірина Анатоліївна

**Довіра як передумова протидії застосування
маніпулятивних стратегій в управлінській
діяльності/ Trust as a prerequisite for
counteracting the use of manipulative strategies in
management activities**

спеціальність: 053 - Психологія
освітньо-професійна програма - Психологія

Кваліфікаційна робота

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

АНОТАЦІЯ

Золотар Ірина Анатоліївна «Довіра як передумова протидії застосування маніпулятивних стратегій в управлінській діяльності» – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 053 – «Психологія» – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У кваліфікаційній роботі з теоретико-методологічних позицій проаналізовано та обґрунтовано категорію маніпуляції та її прояви у діяльності керівника організації як одну з предметних галузей соціальної та консультативної психології, що уможливило виявлення багатогранності поняття «маніпулювання» та відобразити соціально-психологічний характер даного явища. Проаналізовано взаємозв'язок рівня довіри до себе та персоналу в організації та використання маніпулятивних стратегій в управлінській діяльності

ABSTRACTS

Zolotar Iryna Anatoliivna “Trust as a prerequisite for counteracting the use of manipulative strategies in management” - Manuscript.

Research for the degree of master's degree in specialty 053 - “Psychology” - West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The qualification work analyzes and substantiates the category of manipulation and its manifestations in the activities of the head of the organization as one of the subject areas of social and counseling psychology from theoretical and methodological positions, which made it possible to identify the versatility of the concept of “manipulation” and reflect the socio-psychological nature of this phenomenon. The relationship between the level of trust in oneself and staff in the organization and the use of manipulative strategies in management activities is analyzed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ.....	8
1.1. Маніпулятивний вплив та порівняння його різновидів у практиці професійної діяльності.....	8
1.2. Передумови виникнення маніпуляцій.....	13
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ФЕНОМЕН ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	26
2.1. Довіра як предмет соціально-психологічного дослідження та передумова ефективної діяльності організації.....	26
2.2. Види, функції, структура довіри в організації.....	33
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ РІВНЕМ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАНІПУЛЯТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	41
3.1. Організація та зміст дослідження.....	41
3.2. Результати дослідження та їх інтерпретація.	44
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВОК.....	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність проблеми. Довіра є одним із ключових елементів ефективного функціонування суспільства та організацій. Вона формує основу для взаємодії між людьми, сприяє вирішенню конфліктів, підвищує продуктивність праці та сприяє стабільності. Розуміння та аналіз динаміки довіри в суспільстві та в організаціях допомагає прогнозувати можливі ризики маніпулювання цим поняттям.

Управління – складний процес, що вимагає ефективної взаємодії між різними стейкхолдерами та іншими важливими його складовими. При цьому довіра – своєрідна сполучна ланка, яка забезпечує ефективне функціонування всього цього механізму та визначає успішність прийнятих управлінських рішень. Маніпулювання ж цим складним соціально-психологічним феноменом може серйозно підірвати цей процес, призводячи до неправильних рішень, конфліктів та загрози стабільності.

Відтак, розуміння та виявлення методів, що базуються на маніпулюванні довірою, стає важливим завданням для управлінців, політиків, науковців та громадських діячів. Це, насамперед, дає змогу розробляти стратегії захисту від маніпулятивного впливу та збереження довіри як ключового ресурсу суспільства.

Аналіз цілої низки літературних джерел, присвячених даній проблематиці засвідчив, що теоретична традиція аналізу маніпулятивного впливу, що нині склалася в психологічній науці, частіше акцентує увагу на деструктивності цього процесу як з боку маніпулятора так і того, на кого він спрямований. На нашу ж думку, це не завжди так, адже існує чимало прикладів позитивності даного процесу, особливо коли мовиться про сферу освіти, медицини, менеджменту тощо.

Дана проблематика давно стала предметом жвавих дискусій як між зарубіжними так і вітчизняними науковцями, хоча їх підходи дещо відрізняються. Так, наприклад, у зарубіжній психології (Е. Пратканіс, Н. Гегена, У. Прото, Р. Чалдіні, Г. Шіллер, Е. Шостром та ін.) нині поширеним є поняття «макіавеллізм», що визначає представленість маніпулятивної установки в

особистості. Це питання в останні десятиліття, особливо в контексті професійної діяльності, набуло широкого поширення. Щодо вітчизняної проблема маніпуляції та маніпулятивного впливу часто досліджується, зокрема розглядаються чинники, механізми, критерії, методи маніпулятивної поведінки, що представлено в роботах Гуменюк О. Є, Задорожної І. Д, Москаленко В. В., Татенко В. О. та ін.

Теоретичними передумовами її дослідження стали також зарубіжні та вітчизняні концепції довіри: концепція психології довірчих відносин особистості (Т. П. Скрипкіна), концепція імперативів довіри (Р. Б. Шо), концепція атрибутів довіри (Р. Бхаттакарія, Т. Девінні, М. Піл) . Значну допомогу надали дослідження, присвячені сутності та умовам актуалізації довіри (Р. Берт, К. Камерер, Р. Майер, Дж. Девіс, Ф. Шумен та ін.), факторам прояву довіри (Е. Вайтнер, С. Бродт). Макнайт, Л. Куммінгс та Н. Червані та ін.), механізмам виникнення та підтримки довіри (П. Доні, Дж. Кеннон та М. Муллен; В.С. Сафон та ін.), зміні довіри (Г. Джонс та Д. Джордж; Д. Шапіро та ін), співвідношенню довіри та недовіри (Г. Джонс та Д. Джордж, Р. Левицкі, Д. Макалістер та Р. Біс та ін.).

Загалом, сьогодні спостерігається підвищений інтерес до теми маніпулятивного впливу, з'явилися нові джерела, однак більшість із них носить описовий характер, а не пояснювальний. Вони часто містять численні приклади з художніх творів та життєвих ситуацій, що більше відповідає популярній, а не науковій літературі. Недостатнє дослідження проблеми психологічної маніпуляції також відображається в мові, що застосовується для її опису: часто спостерігається змішання таких понять, як маніпулювання, ілюзія, обман, вплив тощо.

Мета дослідження – виявлення взаємозв'язку між рівнем довіри в організації та використання маніпулятивних стратегій в управлінській діяльності.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємозалежних **завдань**:

1. Дослідження теоретичних підходів до розуміння феномена

маніпулятивного впливу у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів;

2. Теоретичний аналіз феномена «довіри» та його зв'язку з маніпулюванням як одним із видів комунікативного впливу;

3. Розробка програми та проведення емпіричного дослідження, метою якого є виявлення маніпулятивних стратегій, а також оцінка рівня довіри до себе та своїх підлеглих серед менеджерів і керівників, що працюють у бюджетних та комерційних організаціях.

4. Аналіз причин, які у основі використання маніпулятивних стратегій керівниками бізнесу.

Методи дослідження: метод анкетування, методики «Спрямованість особистості у спілкуванні» («НЛО») С. Л. Братченко, «Оцінка довіри до себе» та «Проективна психометрична оцінка взаємодовіри у групі» Т. П. Скрипкіної, «Методика оцінки рівня довіри в організації» Р. Шо, глибинне інтерв'ю, аналіз ситуації, перегляд та обговорення відеосюжету з подальшим психологічним аналізом, анкетування, якісні та кількісні методи обробки одержаних даних.

Основна гіпотеза дослідження: керівники бізнес-організацій (малий бізнес) у порівнянні з керівниками бюджетної сфери використовують різні стратегії в управлінні, у тому числі, більшою мірою зорієнтовані на застосування маніпулятивних стратегій, що зумовлено, насамперед, низьким рівнем довіри керівників бізнес -організацій до себе та персоналу, що працює в організації.

Об'єкт дослідження – довіра як соціально-психологічний феномен.

Предмет дослідження - вплив рівня довіри/недовіри до себе та персоналу на формування маніпулятивних стратегій спілкування в управлінській діяльності.

Теоретична значущість дослідження.

Реалізовано комплексний теоретичний, емпіричний та прикладний підхід, що дає змогу досліджувати використання маніпулятивних стратегій у процесі управління персоналом в різних видах організаційних структур. Розглянуто категорію маніпуляції та її прояви у діяльності керівника організації як одну з предметних галузей соціальної та консультативної психології, що уможливило виявлення багатогранності поняття «маніпулювання» та відобразити соціально-

психологічний характер даного явища. Проаналізовано взаємозв'язок рівня довіри до себе та персоналу в організації та використання маніпулятивних стратегій в управлінській діяльності.

Практична значимість роботи. Результати цього дослідження мають значний потенціал для формулювання теоретичних основ консультаційної та тренінгової роботи з організаціями, зокрема щодо виявлення та формулювання стратегій управлінської діяльності. Отримані дані можуть бути корисними в процесі відбору керівних кадрів, розробці психологічних програм, орієнтованих на розвиток лідерських якостей, підвищення стресостійкості, а також у процесі адаптації колишніх керівників державних органів до роботи в комерційному секторі.

Структура та обсяг кваліфікаційного дослідження: робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, що включає 70 джерел (з них 42 іноземною мовою), 4 таблиці. Загальний обсяг – 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ

1.1 Маніпулятивний вплив та порівняння його різновидів у практиці професійної діяльності

Історія дослідження маніпулятивного впливу на людську поведінку сягає далеко назад у часі і включає в себе різноманітні аспекти, починаючи від психології та соціології до політології та масової комунікації. Ґрунтовний аналіз цілої низки літературних джерел [4-6; 8; 10 та ін.] уможливив виокремлення ключових віх у становленні та розвитку досліджень, пов'язаних із вивченням даної проблематики:

1. Психологічні дослідження: У 20-х роках ХХ століття психолог Іван Павлов та Б. Ф. Скіннер досліджували умовні рефлексії та поведінкові реакції, що стали основою для розвитку психології поведінки та розуміння механізмів маніпуляції.

2. Соціологічні дослідження: У середині ХХ століття соціолог Ервін Гоффман досліджував психологічні особливості людей у різних соціальних ситуаціях, при цьому зосереджуючи увагу на ролі маніпуляцій у формуванні особистих вражень та взаємин.

3. Розвиток теорій комунікації: У 20-30-х роках ХХ століття вчені, такі як Гарольд Ласуелл та Пол Лазарфельд, вивчали процеси комунікації та масової інформації, що привело до розвитку теорій впливу на громадську думку та поведінку.

4. Політологічні дослідження: З початком Холодної війни дослідження впливу пропаганди та політичної маніпуляції стали активною галуззю політології. Дослідження проходили як в університетах, так і в урядових агентствах, де аналізувалися способи впливу на маси через медіа та політичні кампанії.

5. Роль інформаційних технологій: З поширенням Інтернету та соціальних мереж збільшилася можливість для масового маніпулювання через розповсюдження дезінформації, фейків та інших форм маніпуляції.

6. Сучасні дослідження: Сьогодні вчені продовжують досліджувати

механізми маніпулятивного впливу, враховуючи розвиток технологій, соціальних змін та нові тенденції в комунікаціях.

У 2000 р. статус категорії «маніпуляція», понятійний зміст цього феномена та його роль у структурі психологічного знання суттєво змінилися. Це сталося після адаптації методики дослідження макіавелізму особистості та введення в експериментальну практику та категоріальний апарат вітчизняної психології поняття «макіавеллізм» [34-37; 42 та ін.].

Макіавеллізм визначається як «Цинічна, експлуататорська установка по відношенню до інших людей як до слабких, залежних, як до об'єктів, які можуть бути використані для досягнення своїх цілей. Стосовно окремої людини макіавеллізм є загальною стратегією поведінки у міжособистісному спілкуванні, що демонструє тенденцію маніпулювати іншими людьми заради своєї вигоди» [7, с. 56].

Макіавеллізм виник як концепція, що пов'язана з ідеями італійського мислителя і державного діяча Ніколо Макіавеллі (1469–1527), однак цей термін не є прямим відображенням його вчення, а є окремим явищем, яке розвивалося пізніше. Спочатку був введений термін «макіавеліст», який, як вважають, уперше з'явився в 1581 році у праці французького політичного автора М. Фрументо «Фінанси». Пізніше, у 1589 році, цей термін з'явився в одному з трактатів англійського письменника Т. Неша. Однак тільки в XVII столітті почав утверджуватися термін «макіавеллізм», що позначав певну політичну практику та ідеологію, що спиралася на досягнення влади та утримання її будь-якими засобами. У той час італійський філософ та соціаліст-утопіст Томазо Кампанелла написав твір під назвою «Антимакіавеллізм», у якому виразно критикував макіавелістське вчення, ставши одним з перших, хто заперечував цю ідеологію.

Макіавеллізм як наукова категорія поширений у зарубіжних психологічних дослідженнях з 1970 року. Ідея використання цього поняття стосовно психології індивідуальних відмінностей належить психологам з Колумбійського університету Річарду Крісті та Флоренс Грейс. Його основою послужив спосіб мислення Н. Макіавеллі, викладений у книзі «Государ». Науковець вважав, що для управління людьми правитель може використовувати будь-які засоби. Він був невисокої думки про людську природу, вважав людей поганими і стверджував, що можна використовувати аморальні методи впливу [36].

Сьогодні поняття «макіавелізм» широко використовується в різних гуманітарних науках, зокрема в психології, де воно здобуло велику популярність у зарубіжних дослідженнях. Проте вітчизняна психологія ще не повною мірою інтегрувала це поняття у свою практику, що може бути зумовлено особливостями теоретичних підходів і традицій, що панують у національній науці.

Зокрема, у контексті порівняльного аналізу понять «маніпуляція» і «макіавелізм» можна зробити висновок, що ці два явища, хоч і мають спільні риси, проте відрізняються за своєю суттю. Маніпуляція, як правило, розглядається як свідоме й приховане втручання в свідомість іншої особи з метою викликати в неї певні емоційні стани, прийняття рішень чи виконання дій, необхідних для досягнення конкретних цілей маніпулятора. Це явище пов'язане з використанням хитрощів, обману або психологічного тиску, який здійснюється без явного визнання намірів.

Своєю чергою, макіавелізм розглядається як «Більш комплексний психологічний феномен, що включає не лише здатність до маніпулювання, але й певний набір когнітивних, мотиваційних і поведінкових характеристик, які сприяють використанню інших людей для досягнення власних цілей» [43, с. 23]. У цьому контексті макіавелізм часто розглядається як стійка психологічна схильність до маніпулювання людьми в міжособистісних взаємодіях, зокрема в ситуаціях, де необхідно застосувати хитрі стратегії, щоб забезпечити власний успіх або вигоду.

Таким чином, макіавелізм можна визначити як особливий психологічний синдром, в основі якого лежить прагнення до влади та контролю через стратегічні маніпуляції з іншими людьми, а також схильність до використання не завжди етичних методів для досягнення особистих цілей, в тому числі й у соціально-політичних контекстах.

Р. Крісті та Ф. Гейс, автори методики МАК-шкала, вказують, що хоча маніпуляція і макіавелізм мають спільні риси і часто можуть переплітатися, ці два поняття все ж не є тотожними. Макіавеллівська маніпуляція відрізняється від звичної маніпуляції тим, що її метою не є зміна внутрішнього світу іншої людини чи її переконань. Натомість основна ціль – досягнення особистих вигод, при цьому інша людина використовується як інструмент для досягнення бажаного

результату або виступає перешкодою на шляху до мети [36]. Важливо відзначити, що чим більше виражена схильність до макіавелізму в особистості, тим менше її цікавить сама сутність іншої людини, її почуття, інтереси чи емоції. Однак при цьому така особистість може здаватися дуже привабливою, зацікавленою в інших людях і навіть проявляти активну увагу до співрозмовників, адже її справжня мета – використовувати інших для досягнення власних цілей.

Таким чином, між маніпуляцією і макіавелізмом існують кілька суттєвих відмінностей:

1. Маніпуляція може бути непомітною та навіть несвідомою, і часто вона не має чіткої мети чи наміру маніпулювати, тоді як макіавелізм є свідомим переконанням в тому, що маніпуляція є природною частиною міжособистісних взаємин. Для макіавеліста маніпулювання іншими людьми – це нормальна стратегія досягнення мети, без якої не можна уявити ефективне функціонування в суспільстві.

2. Маніпуляція може здійснюватися з добрими чи альтруїстичними намірами, наприклад, коли батьки маніпулюють своїми дітьми, аби забезпечити їхнє благополуччя або виховання. Водночас макіавеліст завжди діє на користь своїх особистих інтересів, навіть якщо це стосується використання інших людей для досягнення власної мети. Важливою рисою макіавелізму є його корисливий підхід: для макіавеліста основним є не емоційне благополуччя інших, а те, як вони можуть бути використані для досягнення власних цілей. Він не відчуває провини за свої маніпуляції, адже вважає їх частиною своєї стратегії для досягнення успіху.

3. Маніпуляція часто має прихований характер, і її жертви можуть навіть не розуміти, що стали об'єктом маніпуляції, тоді як макіавелізм передбачає відкритість у застосуванні стратегій впливу, навіть якщо це є очевидним для оточуючих. Макіавеліст може виглядати відкритим і щирим, але його взаємини з іншими людьми часто мають маніпулятивний підтекст, і кожен контакт розглядається як потенційний ресурс для досягнення особистих цілей.

Таким чином, макіавелізм можна трактувати як більш глибоке, цілеспрямоване і систематичне ставлення до міжособистісних відносин, де маніпуляція є лише інструментом для досягнення власних стратегічних цілей. Це

явище відрізняється від звичайної маніпуляції не лише своєю свідомістю та мотивами, але й своєю впертістю в досягненні результату без емоційних прив'язок до інших людей.

Проблема маніпулятивної дії також розглядалася в теорії трансактного аналізу, розвиненої американським психотерапевтом Еріком Берном у 60-х роках минулого століття [11, с. 87]. Трансакцією Е. Берн назвав одиницю взаємодії партнерів зі спілкування, що супроводжується завданням їх позицій (батько, дорослий, дитина). Трансактний аналіз дає змогу описати не тільки те, що сказано, але й підтекст, що виражається інтонацією або просто мається на увазі. Саме підтекст, спеціально підлаштовані приховані трансакції, дозволяють керувати співрозмовником проти його волі (маніпулювати ним). Коли з'являється підтекст, з'являється гра. Розподіл позицій, що задається ініціатором гри, може призводити до різних результатів. Якщо розподіл позицій влаштовує партнера, результатом є комфортне, безконфліктне спілкування. Але якщо партнер не приймає передбачуване розподіл позицій і пручається, воно може бути потенційним джерелом конфлікту, який, своєю чергою, може перерости як і відкритий конфлікт, і у маніпуляцію.

Хоча роботи Д. Карнегі, Е. Берна створюють в читача враження, що у спілкуванні з людьми, повсякденні прийоми маніпулювання ними – це реальність, від якої не втекти, разом із цим Берн відзначав обмеженість заснованих на іграх взаємовідносин. Він називав їх «сурогатом справжньої близькості. У зв'язку з цим їх можна швидше розглядати як попередні угоди чи спілки. Справжня близькість починається тоді, коли індивідуальне планування стає інтенсивнішим, а соціальні схеми, приховані мотиви та обмеження відходять на задній план. Вільна від ігор людська близькість... по суті є і має бути найдосконалішою формою людських взаємин» [11, с. 93].

Сучасний психолог В.М. Петрик, наводить різницю між поняттями «гра» і «маніпуляція» за наступними двома критеріями:

1) мета та правила маніпуляції відомі тільки маніпулятору і не усвідомлюються його партнером, тоді як у грі цілі та правила усвідомлюються обома партнерами;

2) маніпуляція є завжди прагненням до одностороннього виграшу, це «нульова гра», у грі виграш отримують обидва партнери [23].

Гру і маніпуляцію можуть обслуговувати одні й самі засоби, але у грі їх поперемінно використовують обидва партнери, але коли вони виявляються знаряддям одного з них, то йдеться про маніпуляції. «Гра є найпоширенішою міжособистісною взаємодією, – вважає В.М. Петрик, – вона займає проміжну форму між діалогом та маніпуляцією. Маніпуляція не є етично виправданою, гра ж виправдана доти, доки люди малознайомі, ... придивляються один до одного, вирішуючи, довіряти партнеру... чи ні» [23, с. 23].

Відомий психолог Е. Шостром також поділяє поняття «маніпуляція» та поняття «гра». Маніпуляція, за Е. Шостром, - це «система ігор, це - стиль життя. Маніпуляція – це не одинична гра, а сценарій життя, який регламентує всю систему взаємодії зі світом, чи псевдофілософія, спрямовану те що, щоб експлуатувати і контролювати як себе, і інших» [35, с. 70].

Часто поруч із поняттям «маніпуляція» виникає поняття «майевтика», яку здебільшого відносять до одного з її різновидів. Маніпуляцію і майевтику навіть виділяють як дві парадигми в психотерапії. Під майевтикою Сократ розумів рід духовного мистецтва, за допомогою якого можна допомогти співрозмовнику отримати власну думку, спонукати до самостійного пошуку істини. І в маніпуляції, і в майевтиці є певний елемент провокації, вони припускають у собі наявність («ведучого», породжують ілюзію, виконують мотивуючу функцію).

Майевтика відрізняється від маніпуляції:

- 1) пошуком двостороннього виграшу;
- 2) відкритим впливом;
- 3) двостороннім взяттям відповідальності;
- 4) розвитком творчого потенціалу особистості;
- 5) зацікавленістю у спільному результаті.

Отже, етична виправданість майевтики очевидна.

6) 2. Передумови виникнення маніпуляцій

Маніпуляція, як і багато інших явищ, не виникає випадково – завжди є певні обставини та сили, що її спричиняють або підтримують. Важливу роль у цьому процесі відіграють люди, чия діяльність активує ці фактори. Звідки виникають маніпулятори? Чому деякі люди вибирають маніпулятивні методи для досягнення своїх цілей, а не інші способи? Які чинники та умови сприяють цьому

явищу ?

У своїх працях Е. Шостром, спираючись на роботи численних авторів, наводить цілий ряд причин, які можуть сприяти виникненню маніпулятивної поведінки. Ці причини розкривають психологічні, соціальні та внутрішні фактори, що спонукають людей до маніпулювання іншими. Зокрема, серед основних причин маніпуляцій можна виділити:

- внутрішній конфлікт особистості, що описується Ф. Перлзом, коли людина не може прийняти або впоратися з власними бажаннями та емоціями. Це може призводити до того, що вона починає маніпулювати оточуючими, аби компенсувати свою невизначеність і внутрішню напругу, створюючи ілюзію контролю над ситуацією або іншими людьми;

- невіра в інших людей та нездатність до справжньої любові, за словами Е. Фромма. Люди, які відчують відчуження або страх перед близькими зв'язками, часто намагаються маніпулювати іншими, щоб компенсувати свою емоційну незадоволеність. Вони не здатні відкрито виражати свої почуття та довіру, тому використовують маніпуляцію як захисний механізм для збереження контролю над стосунками;

- відчуття абсолютної безпорадності - одна з основних тем екзистенціалізму. Люди, що переживають екзистенційні кризи і не можуть знайти сенс у своєму житті, часто вдаються до маніпуляцій як способу впливати на навколишній світ і знайти хоч якийсь контроль над ситуацією, коли вони відчують, що все виходить з-під контролю;

- страх тісних міжособистісних контактів, який був проаналізований Дж. Хейлі, Е. Берном і В. Глассером. Люди, які бояться емоційної близькості та інтимності, можуть маніпулювати іншими, щоб уникати глибоких емоційних зв'язків, зберігаючи дистанцію й контроль у відносинах. Це може бути проявом внутрішнього страху перед відкиданням або перед тим, що їх справжні почуття можуть бути не прийняті;

- некомпенсоване прагнення до схвалення з боку оточуючих, яке описує А. Елліс. Люди, які мають потребу в постійному схваленні та визнанні з боку інших, можуть вдаватися до маніпуляцій для того, щоб домогтися позитивної реакції від оточення. Такі люди часто перекручують свої дії чи слова, щоб відповідати соціальним очікуванням, не враховуючи при цьому свої справжні бажання чи

потреби;

- прагнення до символічного володіння іншими, яке було висвітлено З. Фройдом через концепцію сублімації. Маніпуляція може бути способом досягнення особистих або сексуальних бажань, коли людина використовує інших як об'єкти для задоволення своїх прихованих потреб. Фройд поділяв маніпуляторів на активних та пасивних, залежно від того, чи намагаються вони контролювати ситуацію, чи маніпулюють іншими через пасивне або непряме втручання;

- компенсаторне прагнення до влади, що розглядав А. Адлер. Люди, які відчувають свою соціальну чи особистісну слабкість або неповноцінність, можуть звертатися до маніпуляцій як способу відновлення відчуття контролю над своєю ситуацією. Маніпулюючи іншими, такі люди намагаються компенсувати свої внутрішні комплекси та досягти домінування в міжособистісних відносинах або на соціальному рівні.

Ці причини підкреслюють багатогранність маніпулятивної поведінки, яка може бути зумовлена різними психологічними потребами, соціальними умовами та індивідуальними переживаннями. Маніпуляція стає інструментом не тільки для досягнення конкретних цілей, але й як спосіб самозахисту або компенсації відсутності емоційного або соціального благополуччя.

Причини маніпуляції є складними та багатогранними, і їх не можна звести до єдиного універсального переліку. Вони різняться залежно від контексту, в якому розглядаються, і мають різні онтологічні та психологічні підстави. Такі різноманітні мотиви можна згрупувати за різними рівнями або зрізами реальності, що дозволяє краще розуміти феномен маніпуляції. Одним з можливих підходів є класифікація на такі рівні:

Культура - цей рівень включає загальнолюдський контекст, в якому маніпуляція може бути нормою або навіть морально прийнятним способом досягнення цілей. Культурні норми та цінності часто визначають, як саме можна впливати на інших, що може бути сприйнято як маніпуляція, а що — як прийнятна поведінка. В певних культурах маніпуляція може бути інтегрованою частиною соціальних норм, які диктують, як взаємодіяти з іншими для досягнення успіху.

Суспільство - в межах соціальних відносин маніпуляція часто постає як

спосіб адаптації або досягнення успіху в умовах соціальної конкуренції. На цьому рівні маніпуляція може бути засобом контролю або досягнення особистих чи групових інтересів через вплив на соціальні процеси, рішення або поведінку інших людей. Маніпуляції можуть мати вигляд соціальних стратегій, що сприяють просуванню в ієрархії або досягненню соціальних цілей.

Спілкування – міжособистісний рівень маніпуляції є найбільш очевидним і розповсюдженим. У межах особистісних відносин маніпуляція зазвичай є способом отримання вигоди або контролю над іншими людьми через використання емоційного впливу, обману, прихованих мотивів або ж стратегії «здорової брехні». Цей рівень включає широкий спектр маніпуляцій: від навмисного створення нерівних умов для досягнення цілей до побудови складних психологічних сценаріїв, які мають на меті змусити людину діяти в інтересах маніпулятора.

Особистість – на цьому рівні маніпуляція може бути результатом внутрішньої потреби людини контролювати своє оточення або інших людей. Це часто пов'язано з мотиваціями, що лежать в основі особистісної нестабільності чи бажання отримати емоційний комфорт або владу. Внутрішньопсихічні фактори, як-от почуття непевності, страхи, недовіра чи бажання компенсації за внутрішні дефіцити, можуть сприяти маніпуляції як стратегії захисту або способу відновлення балансу.

Технологія – цей рівень стосується більш практичного аспекту маніпуляції, зокрема, використання специфічних стратегій та тактик для досягнення бажаного результату. Це може включати різні методи впливу, зокрема психологічні техніки, маркетингові чи рекламні стратегії, що використовуються для маніпулювання громадською думкою або поведінкою окремих осіб. Технологія маніпуляції на цьому рівні може охоплювати все – від технологій продажу і PR до більш складних тактик, застосовуваних в управлінні та політиці.

Відзначимо, що маніпуляція в різних культурах і часах сприймалася і оцінювалася по-різному. У багатьох міфах і легендах хитрощі, інтриги та маніпуляції часто представляються як корисні інструменти досягнення важливих цілей. Міфологія та літературні твори часто підносять маніпуляцію як шлях до перемоги або як необхідний інструмент, що допомагає героям подолати складні ситуації. Наприклад, Прометей у давньогрецькому міфі не лише використовував

силу, а й хитрість, щоб обдурити Зевса і дати людям вогонь, що змінювало їхнє життя. Враховуючи, що люди почали жити краще, ніж боги, гнів Зевса є логічним продовженням його страху перед втратами влади.

Подібним чином, у багатьох народних казках використовуються маніпуляції як частина навчального процесу або моральних уроків. Брехня, хитрощі, пастки – це ті інструменти, через які герої долають перешкоди. Казка про Колобка, де головний герой стає жертвою маніпуляцій Лисиці, або численні історії, де обман відіграє ключову роль у досягненні успіху, це приклади того, як культурні традиції впливають на формування ставлення до маніпуляцій.

Крім того, варто відзначити, що література для молоді, зокрема пригодницька, часто привчає до певної романтизації боротьби та перемоги. Книги, де герої використовують хитрощі для досягнення мети, зазвичай мають величезний вплив на уявлення підлітків про взаємодію з оточенням. Прикладом цього є відомий Том Сойєр, який, використовуючи неймовірну маніпуляцію, змушує інших дітей виконувати важку роботу з побілки паркану, при цьому отримуючи від них цінні «подарунки». Цей приклад демонструє, як маніпуляція, навіть у дитячих історіях, може виглядати як розумна стратегія, що приносить вигоду.

Отже, маніпуляція – це не лише психологічний інструмент, а й соціокультурний феномен, який формується під впливом різних факторів і має численні прояви на різних рівнях взаємодії. Вона може бути частиною культурної традиції, соціальної поведінки, а також використовуватися як інструмент досягнення особистих цілей, що дозволяє знаходити різні способи досягнення вигоди в межах суспільства.

Маніпуляція як соціально-психологічний феномен має дві основні сторони: негативну та позитивну. З одного боку, вона може обмежувати свободу особистості, позбавляти доступу до важливих духовних ресурсів, насильницьки впливати на індивідуальність або створювати ілюзії замість реальних можливостей. З іншого боку, маніпуляція може забезпечувати стабільність, робити життя більш передбачуваним, стандартизованим та контрольованим, що дозволяє уникати хаосу та невизначеності. Однак варто зазначити, що ці позитивні ефекти часто мають короточасний характер і можуть супроводжуватися більш глибокими психологічними або етичними наслідками.

Серед причин маніпуляції, що виникають на індивідуальному рівні, можна виділити два основних джерела: невротичні потреби та інерційні процеси, які включають характерологічні особливості і звички особистості.

Так, коли людина має невротичні потреби, вона часто переживає внутрішні конфлікти та емоційні труднощі, що веде до психологічної напруги. В результаті будь-яка ситуація може перетворюватися на нагоду для задоволення цих потреб, навіть якщо це призводить до маніпулятивних дій. Такі потреби не завжди залежать від конкретної ситуації і часто є постійними, незадоволеними, що створює психологічний дисонанс. Для задоволення цих потреб людина може вдаватися до маніпуляцій, адже для неї є допустимим використання будь-яких засобів, аби досягти бажаного.

Інші джерела маніпуляції пов'язані з інерційними процесами, зокрема звичками або характерологічними рисами особистості. Людина може на автоматі повторювати певні стратегії поведінки, навіть якщо вони не завжди конструктивні чи ефективні. Вона може не усвідомлювати, що маніпулює оточенням, оскільки це є результатом її внутрішніх звичок або недостатньо критичного сприйняття власних дій.

Кожен з нас має різні внутрішні мотиви та наміри, які визначають нашу поведінку. Ці внутрішньоособистісні рівні можна порівняти з різними аспектами «Я», де кожен рівень має свої інтереси, прагнення та вимоги. Наприклад, одне «Я» може прагнути до самоствердження, інше – до підтримки соціальних зв'язків, а ще інше – до уникнення конфліктів. Кожен з цих внутрішніх аспектів сприяє розвитку різних стратегій взаємодії з оточенням. У разі конфлікту між цими «Я» може виникнути внутрішнє протиріччя, яке знижує загальну цілісність особистості, що може сприяти маніпуляціям як способу контролю над цими внутрішніми суперечностями.

На думку психологів людина одночасно може мати кілька внутрішніх «Я», що взаємодіють між собою і намагаються задовольнити різні потреби. Ця множинність може призводити до внутрішньої нестабільності і спричиняти почуття тривоги або сумнівів, особливо коли ці частини «Я» перебувають в конфлікті. Людина може відчувати внутрішній розрив, що призводить до відсутності єдиного центру або самості. Ця нестабільність в свою чергу робить її вразливою для впливу ззовні, зокрема для маніпуляцій, які намагаються

задовольнити одне з її внутрішніх «Я», іноді за рахунок інших.

У відповідь на цю внутрішню нестабільність людина може застосовувати різні захисні стратегії. Це можуть бути як пасивні способи уникнення конфліктів, так і активні маніпулятивні техніки. Вибір тактики залежить від особистісного типу та внутрішнього стану людини. Наприклад, деякі можуть вдаватися до маніпуляцій, щоб уникнути емоційного або психологічного стресу, який виникає в результаті конфлікту між частинами «Я». Проте маніпуляція не вирішує основних внутрішніх конфліктів і надає лише тимчасове полегшення.

Відсутність внутрішньої цілісності або ігнорування власної самості робить людину уразливою до маніпуляцій. Коли особистість не має чіткої внутрішньої структури і гармонії між різними її аспектами, маніпуляція ззовні може заповнити цей вакуум, посилюючи відчуття непевності та тривоги. В ідеалі людина має досягати внутрішньої гармонії, що дозволяє зберігати цілісність і протистояти маніпуляціям, не вдаючись до обману або хитрощів.

Таким чином, маніпуляція є не лише соціальною чи міжособистісною стратегією, а й психологічним механізмом, що має коріння у внутрішньому стані особистості. Внутрішня множинність, недостатня самосвідомість або відсутність цілісності можуть зробити людину вразливою до маніпуляцій, при цьому маніпуляція лише тимчасово полегшує внутрішню напругу, не вирішуючи основних проблем самості.

Маніпуляція, як соціально-психологічний феномен, нерідко стимулюється суто інструментальними, економічними міркуваннями, де значну роль відіграє прагматичний підхід до досягнення цілей. Людська культура, надаючи різноманітні інструменти для впливу, стимулює їх використання у прагненні до досягнення певних вигод. Коли ці інструменти доступні та ефективні, існує спокуса застосовувати їх, часто нехтуючи етичними аспектами.

Одним з прикладів інструментального підходу до маніпуляції можна побачити в системі охорони здоров'я. Медицина фінансується за кількістю лікарняних ліжок, що спричиняє певний парадокс: чим більше хворих, тим більше коштів надійде з бюджету. Відповідно, лікарі та медичні установи можуть бути зацікавлені в тому, щоб хворих було більше, навіть якщо це не завжди відповідає реальним потребам пацієнтів. Досвідчені пацієнти, усвідомлюючи цю ситуацію, адаптуються до умов системи, стаючи «зразковими хворими», що

приносить їм не тільки медичні послуги, але й соціальні виплати або пенсії. Так виникає взаємодія маніпулятора та маніпульованого, де обидві сторони отримують вигоду від цієї системи, хоча вона не завжди оптимальна для більшості учасників.

Маніпуляція часто спричинена технологічними можливостями, які дозволяють впливати на інших. Це стосується як культурного контексту, так і соціальних механізмів. По-перше, маніпуляція стає привабливою, коли відкрите досягнення своїх цілей неприпустиме або соціально неприємне. Тоді люди використовують хитрощі, щоб обійти прямі методи впливу. По-друге, маніпуляція підкріплюється відчуттям доступності ресурсів: коли є можливість маніпулювати, з'являється спокуса зробити це, особливо якщо культурні норми і соціальна підтримка дозволяють такі дії.

Багато людей вважають маніпуляцію ефективним способом досягнення цілей через її простоту та безпосередність. Дослідження показують, що більш ніж 70% респондентів вказують на те, що маніпуляція дозволяє досягти бажаного «легше», не створюючи зайвого напруження для себе чи інших. Це пояснює, чому люди так часто вдаються до психологічних хитрощів: маніпуляція виглядає як простий і менш затратний спосіб досягти результату.

Для того, щоб маніпуляція була ефективною, необхідно чітко визначити кілька основних аспектів: умови, способи, структуру, об'єкт і суб'єкт маніпуляцій.

1. Приховування впливу: Основним принципом маніпуляції є приховування реального впливу. Маніпулятор намагається замаскувати свої наміри, приховати механізм впливу та результати, щоб зробити свої дії менш очевидними для об'єкта маніпуляції. Це може здійснюватися через:

- створення «міфу» або «легенди», яка затушовує реальні цілі і мотиви впливу;
- використання спеціально організованих ритуалів чи процедур, що маскують справжні наміри;
- техніка «наївної щирості» або «природної спонтанності», коли маніпулятор виглядає природно і нецілеспрямовано, тим самим сприймаючи своє втручання як нешкідливе.

2. Для ефективної маніпуляції важливо визначити, на які

психологічного впливу вона спрямована. Це можуть бути:

- акцент на низькі почуття, агресивні реакції, збурення почуття ворожнечі або неповноцінності у «чужих» або «несхожих»;
- збудження почуття власності, володіння, а також ворожих або негативних установок до «несвоїх» чи «непотрібних»;
- провокування потреби визнання, безпеки, почуття спільності або важливості в межах групи чи суспільства.

Чим ширша аудиторія, тим універсальнішими мають бути мішені, на які спрямований вплив. Наприклад, маніпулювання масами потребує загальних збудників, таких як прагнення до комфорту, популярності або грошових вигод. Однак, чим менша аудиторія, тим точніше має бути налаштування на специфічні характеристики цієї групи чи особистості.

Для масового або індивідуального впливу часто використовуються універсальні збудники, які відповідають базовим людським потребам:

- гордість та прагнення до соціального визнання;
- потреба в комфорті, безпеці, а також бажання здобути матеріальні блага або кар'єрні досягнення;
- стремління до влади та популярності.

Ці збудники активно використовуються для маніпуляції в медіа, рекламі та політиці, де маніпулятор має на меті вплив на поведінку великої кількості людей через задоволення їхніх базових потреб.

Маніпуляція є складним і багаторівневим феноменом, що ґрунтується на інструментальних і соціальних підходах до досягнення своїх цілей. Вона може бути ефективною, оскільки дозволяє впливати на індивідумів або групи, при цьому приховуючи справжні наміри маніпулятора. Важливою складовою маніпуляції є визначення мішеней впливу та використання універсальних збудників для досягнення бажаних результатів.

Маніпуляція є складним і багатоетапним процесом, що передбачає кілька ключових етапів і компонентів. Кожен етап має своє значення для забезпечення ефективності впливу та досягнення бажаного результату. Основні етапи маніпуляції включають:

Етапи маніпуляції:

1. Планування впливу. Це початковий етап, на якому визначається

стратегія впливу, враховуються цілі маніпуляції, обираються методи та інструменти. Планування включає створення детальної карти потенційних реакцій адресата та їх можливих наслідків.

2. Збір інформації про об'єкт маніпуляції. Для того щоб маніпуляція була ефективною, необхідно зібрати максимальну кількість даних про адресата. Це може включати інформацію про його психологічні особливості, потреби, переконання, цілі, емоційний стан, історію взаємодій та інші важливі фактори.

3. Підстроювання до адресата впливу. Під цей етап маніпулятор адаптує свої тактики і стратегії відповідно до конкретного індивіда. Це може включати зміну тональності спілкування, вибір слів, стиль поведінки, а також врахування емоційного фону адресата.

4. Організація ситуації впливу. Маніпуляція потребує спеціально створених або адаптованих умов для досягнення ефективного результату. Це може включати вибір місця, часу та способу взаємодії, що забезпечують максимальний вплив на адресата.

5. Підготовка адресата. На цьому етапі маніпулятор готує об'єкт впливу, створюючи необхідні умови для прийняття рішення або дії. Це може включати послаблення його критичності, підвищення довіри, або зміщення фокуса уваги. Метою є максимальне зменшення здатності адресата до опору або сумніву в процесі маніпуляції.

Важливою частиною маніпуляції є організація зовнішніх умов, які значною мірою визначають її ефективність. В цьому контексті можна виділити кілька основних факторів:

1. Фізичні умови. Вибір або спеціальна організація фізичного оточення відіграє важливу роль у здійсненні маніпуляції. Це може бути як місце спілкування (комфортне або, навпаки, дезорієнтуюче середовище), так і використання сенсорних стимулів, які сприяють підвищенню вразливості адресата.

2. Культурний фон. Культурний контекст, у якому здійснюється маніпуляція, є важливим фактором для успіху. Особливості мови, традицій, соціальних норм, стереотипів і навіть забобонів можуть стати потужним інструментом впливу. Врахування цих аспектів дозволяє маніпулятору формувати «правильний» контекст для взаємодії.

3. Соціальний контекст. Маніпуляція також враховує соціальні умови, в яких перебуває адресат. Це включає статусно-рольові ієрархії, соціальні норми та очікування, що створюють певні рамки для маніпуляції. Наприклад, маніпулятор може використовувати соціальні сценарії, щоб сформувати потрібну атмосферу і забезпечити прийняття бажаного рішення.

Підготовка адресата до маніпуляції має на меті підвищення ймовірності прийняття бажаної реакції. Це передбачає створення певних факторів, що збільшують вразливість особи до впливу. Основні способи підготовки включають:

1. Зміна стану адресата. Маніпулятор може намагатися змінити емоційний чи психологічний стан адресата, дестабілізувати його самооцінку, сприяти втомленості або розгубленості, щоб знизити здатність до критичного мислення та опору.

2. Підвищення навіюваності. Це може включати використання стратегій, які сприяють зниженню рівня стресу та тривоги, збільшення потреби у захисті, що дозволяє маніпулятору легше впливати на особистість.

3. Ізоляція та тотальність дії. Ізоляція може бути як фізичною (обмеження контактів з іншими людьми), так і інформаційною (контроль за потоком інформації). Тотальність дії означає, що маніпулятор намагається впливати на всі аспекти життя адресата, створюючи середовище, в якому немає місця для інших думок або оцінок.

Маніпуляція передбачає вплив на певні психічні структури адресата, які виступають своєрідними «мішенями». Їх можна класифікувати за різними ознаками:

1. Спонукачі активності. Це можуть бути базові потреби, інтереси, прагнення та інші мотиви, що керують поведінкою людини.

2. Регулятори активності. Вони включають установки, норми, вірування, світоглядні позиції, самооцінку та переконання, які визначають спосіб реагування на ситуацію.

3. Когнітивні комплекси. Це образи, уявлення про світ, знання (як явні, так і неявні), інформаційні орієнтації, які можуть бути використані для коригування поведінки.

4. Операційні комплекси. Вони охоплюють способи мислення,

навички,

звички, кваліфікацію, стиль поведінки, орієнтованість на досягнення певних результатів. Маніпулятор може використовувати ці аспекти для налаштування поведінки адресата.

5. Психічні стани. Це фонові, емоційні або функціональні стани, які впливають на здатність до прийняття рішень. Маніпуляція може бути спрямована на створення певного емоційного фону, наприклад, тривоги, ейфорії, депресії, ентузіазму чи інших станів.

Залежно від виду «мішеней» обираються відповідні техніки впливу. Наприклад, для впливу на когнітивні комплекси можуть використовуватись маніпуляції через інформаційні потоки або переконання. Для регулювання емоційних станів – через соціальні маніпуляції, створення почуття потреби в захисті або самоствердженні. Важливою є здатність маніпулятора «виготовляти» і використовувати ці «мішені», орієнтуючись на конкретну ситуацію та необхідний ефект.

Таким чином, маніпуляція передбачає ретельно спланований процес, де кожен етап взаємопов'язаний і орієнтований на досягнення певної мети. Розуміння цих складових етапів допомагає краще усвідомлювати механізми маніпулятивного впливу і робить можливим виявлення таких стратегій у реальному житті.

Висновки до розділу 1

1. Теоретичний аналіз наявних психологічних підходів до розуміння маніпуляції свідчить, що це явище може бути інтерпретоване в двох основних контекстах: по-перше, як певний вид впливу на іншу людину, по-друге, як складно організована маніпулятивна діяльність, що передбачає не лише вплив, але й конкретні маніпуляційні стратегії та тактики.

2. У ході аналізу різних підходів до вивчення маніпуляції в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, було проведено порівняльне дослідження подібних понять, таких як макіавелізм, майєвтика та гра. Кожне з цих понять містить певні елементи маніпуляції, але з акцентом на різні аспекти взаємодії. Після порівняння цих підходів, визначено узагальнене поняття маніпуляції, яке є основним для подальшого аналізу: маніпуляція — це специфічний вид психологічного впливу, який здійснюється шляхом майстерного спонукання

іншої особи до дій або рішень, що не відповідають її реальним бажанням чи інтересам, при цьому сама мета впливу залишається прихованою від адресата.

3. На основі проведеного дослідження виділено ключові передумови для виникнення маніпуляцій. Серед них розрізняють соціокультурні фактори, зокрема міфологічний та казковий культурний фон, а також соціальні «придбання» як позитивного, так і негативного характеру. Ці фактори сприяють формуванню певних стереотипів, моделей поведінки та переконань, які в подальшому стають основою для маніпуляцій. Окрім того, окремо виділяються індивідуальні чинники, зокрема невротичні потреби, характерологічні риси, звички та інші особливості особистості, які також сприяють тому, що людина може ставати об'єктом маніпулятивного впливу. Таким чином, маніпуляція є невід'ємною частиною суспільного життя, оскільки виникає на перетині соціокультурних і психологічних передумов.

ФЕНОМЕН ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Довіра як предмет соціально-психологічного дослідження та передумова ефективної діяльності організації

1990 -ті роки – це роки стрімкого зростання інтерес до довіри як унікального соціального-психологічного феномену. «Довіру називають соціальним капіталом, фундаментом суспільства, вказуючи на виняткову важливість цієї невловимої, неформалізованої складової людського життя. У суспільних науках це поняття як об'єкт дослідження виходить на одне з перших місць. Дослідження довіри стає модою та показником сучасного рівня розвитку соціальних наук» [14, с. 118].

McAlister D. свою книгу «Ключі до довіри в організації» починає з визначення чотирьох рівнів впливу довіри на діяльність соціальних груп та організацій [56].

1. Організаційний успіх – довіра є ключовим елементом делегування повноважень людям, командам та групам для досягнення стратегічних цілей організації. Вона сприяє створенню ефективних взаємодій і забезпечує загальний успіх, оскільки дозволяє співробітникам брати на себе відповідальність за реалізацію поставлених завдань і досягнення результатів.

2. Ефективність командної роботи – цей фактор значною мірою залежить від здатності членів команди взаємодіяти один з одним на основі співпраці та взаємної довіри. Коли люди довіряють одне одному, вони більш охоче працюють разом, розподіляють обов'язки та разом досягають спільних цілей.

3. Міжособистісне співробітництво – якість співпраці між людьми в групі визначається рівнем довіри між ними. Точний і повний обмін інформацією, здатність об'єднуватися навколо спільних цілей, готовність до спільних ризиків і подолання труднощів – усе це стає можливим тільки за умови, що в групі існують здорові довірчі відносини.

4. Довіра на індивідуальному рівні – надання співробітникам певного рівня

автономії, ресурсів і підтримки для ефективного виконання їхніх завдань неможливе без довіри до них з боку колег. Це створює сприятливі умови для самостійного розвитку кожного члена команди, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність роботи організації.

На межі XX–XXI століть інтерес до довіри став центральним елементом розвитку як світової, так і вітчизняної суспільно-наукової думки. Як у глобальному, так і в українському контекстах було усвідомлено, що дефіцит довіри веде до значних проблем у різних сферах соціального та економічного життя. Водночас, досягти її стає дедалі складніше через постійні зміни в суспільстві, некомпетентні методи управління, непослідовність у прийнятті рішень та в організації взаємодії між людьми. Це призводить до зниження рівня соціальної згуртованості, що, у свою чергу, негативно впливає на ефективність організаційних процесів і загальний соціальний клімат.

Аналіз робіт як вітчизняних, і зарубіжних авторів, дав змогу дійти висновку про те, що у різних напрямках психологічної науки йшлося про три окремі сфери досліджень, де довіра найчастіше виступала умовою існування будь-якого іншого явища: це довіра до світу, до світу і до себе.

Так, довіра також традиційно сприймається як складова різних видів відносин. При цьому статус «самостійного» поняття зустрічається набагато рідше, та й в цьому разі воно наділяється власними психологічними характеристиками [24].

У зарубіжній соціальній психології довіра, насамперед, сприймається як «Установка чи система установок стосовно довколишнього світу і до себе (теорії обміну, навіювання, внутрішньогрупових відносин, лідерства тощо» [54; 63 та ін.].

У вітчизняній психологічній науці дана проблема порушувалася найчастіше в контексті розробки аспектів соціально-психологічного навіювання [14; 15; 16; та ін.].

Це дає змогу зробити висновок, що довіра ще не є повноцінно розробленим самостійним соціально-психологічним феноменом у вітчизняній психології. У зарубіжних дослідженнях вона також не отримала комплексного і системного

аналізу. Зазвичай досліджувалися лише різноманітні ситуаційні та динамічні аспекти довіри у контексті інших феноменів міжособистісної взаємодії та комунікації, при цьому самі психологічні характеристики довіри, як окремого явища, часто залишалися поза рамками глибокого теоретичного розгляду. Як зазначається в дослідженнях, «різні елементи довіри, як вітчизняної, так і зарубіжної психології, вивчалися фрагментарно: довіра до іншої особи стала частиною соціально-психологічного аналізу, довіра до себе стала об'єктом психотерапевтичних і психокорекційних процесів, а довіра до світу розглядалася як основа формування особистісної стабільності» [19, с. 210]. Таким чином, можна сказати, що дослідження довіри в психології поки що не охоплюють її як цілісне явище, що потребує більш глибокого та комплексного вивчення в межах соціально-психологічної науки.

Довіра у діяльності організацій – складне явище. Один із найвідоміших західних дослідників ролі останньої у функціонуванні комерційних компаній Sydow J. V. пише, що кожен співробітник організації має власний індивідуальний «пори́г» довіри, заснований на особистому досвіді відносин. І якщо він одного разу перейдений, і очікування на адресу партнера не виправдалися, це назавжди блокує відновлення довіри. При цьому перехід від недовіри до довіри, навіть якщо йдеться про повернення до колишнього рівня, набагато більш складний і довгий, ніж швидка втрата довіри.

Автор дає наступне робоче визначення довіри: «Довіра – це надія на те, що люди, від яких залежимо, виправдають наші очікування» [64, с. 31]. Людина схильна довіряти тим, хто виправдовує її позитивні очікування. Це означає, що довіра безпосередньо залежить від нашої оцінки того, чи здатні інші люди задовольнити наші потреби та виконати те, що ми від них чекаємо. Коли ми взаємодіємо з іншими, ми оцінюємо, наскільки вони можуть відповісти нашим вимогам і чи можуть бути надійними у виконанні обіцянок.

Довіра стає ключовим фактором у ситуаціях, де існує ризик серйозних негативних наслідків. Її значення зростає пропорційно тому, наскільки ми залежимо від інших. Виявлення довіри означає відкритість і готовність до взаємодії, що завжди приносить певний ризик, оскільки ми стаємо

вразливішими. Тому довіра неминуче пов'язана з елементом невизначеності та можливими втратами.

Це робить довіру критично важливою для організацій, адже вона лежить в основі їхнього функціонування, розвитку та змін. Створення і підтримка довіри в організації вимагає ретельної управлінської роботи як всередині компанії, так і в її зовнішніх зв'язках. Тільки завдяки цій систематичній роботі можна забезпечити стабільність і зростання організації, укорінюючи довіру серед її членів і партнерів.

В останні роки зростає потік робіт, присвячених аналізу негативних наслідків високої довіри для відносин та ефективності спільної діяльності та позитивного впливу на відносини помірної недовіри.

Розглядаючи співвідношення понять «довіра» та «недовіра», Р. Левицький із співавторами зауважують, що традиційно дослідники ці поняття як протилежності, як один біполярний конструкт, оцінюючи першу як його «хорошу», а другу – як «погану» сторону [55, с. 34]. На думку авторів вони є самостійними вимірами, окремими конструктами, та їх наслідки для відносин, у тому числі організаційних, не є однозначними та заздалегідь передбачуваними. Основну небезпеку високої довіри дослідники вбачають у можливості обману та зловживання ним, у тому числі у формі підступності, коли відкритість та вразливість партнера використовуються для отримання вигоди.

Наукові дослідження дали змогу Sydow J. V. виділити три ключові імперативи побудови довіри: результативність, порядність, прояв турботи [64].

1. Результативність. Насамперед, довіра вимагає отримання результатів, обіцяних іншим людям. В її основі – впевненість, що ті, від кого ми залежимо, досягають результатів, на які ми очікуємо.

Соціально-психологічна специфіка відносин у компаніях, які зорієнтовані на результат, – це встановлення чітких і високих цілей (дають змогу кожному зрозуміти, що від його зусиль залежить загальний успіх), очікування оптимальної реалізації ініціатив (і підтримка ініціативи), безпристрасна та послідовна оцінка успіхів та невдач.

2. Порядність. Насправді цей термін має широкий зміст: це і

слів справам, і послідовність, і належна поведінка. По відношенню до довіри в організаціях порядність відіграє дві ролі:

- по-перше, вона вимагає, щоб організації розвивали цінності та методи роботи, що враховують права клієнтів, партнерів та акціонерів. Це «зовнішнє ядро» порядності.

- по-друге, порядність вимагає, щоб організація та її лідери виробили послідовний та узгоджений підхід до справи. Це «внутрішнє ядро» порядності, важливий чинник створення довіри [64, с. 35].

При цьому науковці виокремлюють методи формування порядності:

- визначення чіткої мети та стратегічних пріоритетів роботи організації та кожного співробітника;

- протидія несприятливим ситуаціям через обмін та відкритість інформації;

- наявність відкритого плану дії для всіх співробітників і розуміння справжніх мотивів їх поведінки;

- виконання взятих зобов'язань.

Відтак, порядність – основа формування довгострокових відносин довіри.

3. Вияв турботи. Ті, кому людина довіряє, залишаються чуйними до її потреб навіть перед потенційно конфліктних ситуацій – третя базова умова довіри. Розуміння очікувань та запитів інших – лише фундамент турботи. Її прояв та розвиток на цій основі довіри ґрунтується на чотирьох правилах:

Принцип «одна команда, одне бачення»: почуття єдності та корпоративний дух врівноважують інтереси особистостей. Загальне почуття єдності стає вищим за індивідуальні та групові інтереси, змінюючи свідомість, мотивацію, цілепокладання співробітників.

Впевненість у здібностях співробітників: індивід вірить, що члени його організації мають необхідну мотивацію і здатність реалізувати поставлені цілі. Тому він прагне допомагати колегам у задоволенні їхніх потреб та діяти відповідно до набору цінностей, що наголошують на особистій значущості співробітників.

Дружні стосунки і діалог між людьми: компанія спрямовано моделює формальні та неформальні ситуації, що забезпечують співробітникам достатній

31

контакт один з одним та розуміння взаємних інтересів. Важко піклуватися про тих, кого не знаєш. Отже, довіра потребує встановлення дружніх стосунків, контактів співробітників всіх рівнях.

Визнання особистого внеску співробітників: задоволення одного з базових мотивів людської діяльності, якщо слідувати відомій піраміді мотивів А. Маслоу, – найпотужніший чинник професійного зростання та досягнень.

Усі три імперативи – результативність, послідовність/порядність, прояв турботи – визначають рівень довіри. Вони можуть вступати в конфлікт один з одним, мати різне співвідношення, але для побудови атмосфери довіри потрібні всі вони. Чим вищий їхній сумарний показник, тим вища довіра.

Відносна важливість кожного з імперативів довіри змінюється залежно від ситуації. При тих чи інших обставинах потрібен акцент на одному з них. Але відсутність навіть одного з імперативів поступово знижує рівень загальної довіри в організації, що безпосередньо вплине на соціально-психологічний клімат, міжособистісні стосунки, мотивацію співробітників.

До основних способів створення та підтримки довіри в організації та соціальних групах Sydow, J. V. відносить зміну методів керівництва, організаційної структури та організаційної культури [64].

1. Формування довіри через керівництво.

Довіра у професійних групах за своєю специфікою залежить від впливу та дій керівників. Авторитетні керівники завдяки своєму впливу можуть подолати недовіру та створити середовище, засноване на довірі. Водночас некомпетентний та неетичний керівник може звести нанівець її запас, що існує у компанії чи відділі. Слід зазначити, що широта і комплексність управлінських заходів, вжитих для посилення довірливості відносин, має бути самоціллю. Більшість вітчизняних та зарубіжних бізнес – консультантів, розглядають довіру як незриме тло всіх реорганізацій – лише в цьому випадку останні ефективні [13; 19; 24; 33 та ін.].

2. Зміцнення довіри через архітектуру організації.

Зміни організаційної структури, повинні виражатися в наступному [46]:

- узгодження інтересів, цілей та пріоритетів команди/групи; постановка нових,

32

вищих цілей;

- розробка узгодженої, прозорої, зрозумілої системи звітності;
- створення групи з високим рівнем свободи ухвалення рішень, «децентрація» повноважень;
- підтримка високоталановитих фахівців, опора на їхній потенціал та креативність.
- налагоджена система обміну інформацією, можливості спілкування.
- встановлення контролю у стратегічних галузях діяльності, контроль ключових ділянок. В організації з високим рівнем довіри контроль більш ніж потрібний. Насамперед, він запобігає зловживанням, які у результаті здатні поставити під сумнів життєздатність організації. Контролююча увага, однак, зосереджується лише на кількох основних сферах діяльності. У підрозділах із високим рівнем довіри контролюється в основному кінцевий результат, що впливає на ефективність роботи, а не нескінченну кількість проміжних операцій діяльності.

1. Побудова довіри через організаційну культуру.

Культура фірми/групи належить до тих неформальних аспектів організаційного життя, які вирішальним чином впливають на діяльність організації. Корпоративний клімат, система цінностей, сформовані патерни відносин і спілкування, рівень моральності та багато іншого складають цей пласт професійної діяльності, найбільш важливий з психологічної точки зору. В основі культури довіри лежить довга та планомірна організаційна робота, що включає низку заходів, таких як:

- формування загального бачення реальності, що дає змогу позбутися чвар і проявити готовність до спільних дій, пов'язаних з ризиком. Виявлення зовнішніх проблем та конкурентної реальності допомагає у формуванні почуття спільності в організаціях;
- ясно сформульовані і щиро відчутні цінності та принципи діяльності:

довіра найімовірніше там, де люди поділяють загальноприйнятий в організації набір принципів, цінностей, норм;

- формування особистих відносин між різними рівнями та групами.

33

Дружня атмосфера сприяє взаєморозумінню та прояву турботи;

- заохочення культури ризику та експериментування. Це – умова вироблення нових методів вирішення професійних завдань та виправлення помилок, основа розвитку організації та професійного зростання кожного працівника.

Отож, концепція Sydow J. V. розглядає довіру як феномен, що постійно розвивається, еволюціонує, а в його основі лежить велика кількість факторів і детермінант. З погляду організаційних завдань «Довіра – не одноразова проблема, яку слід вирішити раз і назавжди. Це дилема, яка вимагає постійної уваги та розуміння компромісів, властивих будь-якому образу дій» [64, с. 51].

2.2. Види, функції, структура довіри в організації

Глобально виділяють два типи довіри: інституційна довіра (до провідних суспільних організацій) та генералізована (узагальнена (між) особистісна довіра та довіра до «людей загалом») [14; 15; 19; 23; 24 та ін].

Ціла низка науковців, вивчаючи феномен довіри намагаються типологізувати її. Однією з найвідоміших класифікацій є наступна [55]:

1. Довіра, що ґрунтується на раціональному розрахунку. Такий тип довіри виникає на початкових етапах формування ділових відносин і пов'язаний із прагматичними цілями. Вона базується на бажанні отримати конкретну вигоду або досягти певних кар'єрних чи професійних результатів. У такому випадку довіра до іншої особи не обов'язково ґрунтується на особистих симпатіях або емоціях, а є результатом усвідомлення, що від цієї людини залежить досягнення важливих завдань. Наприклад, ми можемо довіряти керівнику чи колезі через його компетентність або через те, що він займає позицію, яка впливає на нашу кар'єрну траєкторію.

2. Довіра, що формується на основі знань і досвіду. Цей тип довіри ґрунтується на знаннях про іншу людину та особистому досвіді спілкування з

нею. З часом, завдяки взаємодії, ми дізнаємося про її звички, переконання, уподобання і стиль поведінки, що дає змогу прогнозувати її реакції і вчинки в майбутньому. Така довіра виникає через досвід взаємодії, коли поведінка людини стає передбачуваною, а відтак ми можемо робити висновки про те, чи

34

можна їй довіряти в конкретних ситуаціях.

3. Довіра, що базується на схожості. Цей тип довіри формується на основі відчуття схожості між людьми. Коли люди відчують, що мають спільні цінності, інтереси чи переживання, між ними виникає природний емоційний зв'язок. Така довіра ґрунтується на відчутті взаєморозуміння, на здатності ідентифікувати себе з іншою людиною, що сприяє розвитку міцних довірчих відносин. У таких ситуаціях обидва партнери можуть погоджуватися з точкою зору або вчинками один одного через спільний емоційний зв'язок і відчуття подібності.

У кожному суспільстві є безліч функціональних систем, найважливіші з яких - економіка, політика і право. Це дає змогу проводити класифікацію видів довіри та недовіри за сферами застосування, а саме: організаційна, управлінська, економічна, політична, моральна, психологічна довіра, правова тощо [47].

Таким чином, стає зрозумілою багатогранність даного феномена та різноманітність його проявів у соціально-психологічних відносинах.

Також науковці виділяються три основні функції довіри:

1. Функція «зворотного зв'язку у процесі самопізнання особистості». Під цим розуміється зворотний зв'язок, отриманий людиною у процесі довірливого спілкування. Отриману інформацію вона зіставляє зі своїми власними переживаннями, що дає змогу розкрити її повніше.

2. Функція «психологічного полегшення». Відбувається в момент суб'єктивного розуміння себе як прийнятого, вислуханого і зрозумілого іншою людиною.

3. Функція «поглиблення взаємин». Довірливе спілкування веде до зближення людей як у спільній трудовій діяльності, так і в особистих відносинах.

Кондрашов-Діденко В. І. виділяє різноманітні функції довіри, розглядаючи її у контексті групи, тобто організаційну довіру:

- забезпечення ефективної діяльності;
- інтегруюча функція (забезпечує соціальну інтеграцію на різних рівнях суспільства);
- комунікативна (комунікація індивідів та соціальних груп відповідно до

досягнутого рівня довіри);

- інтерактивна (забезпечує взаємодію);
- перцептивна (забезпечує певну перцептивну установку для сприйняття певної ситуації);
- редукуюча (зводить складну систему відносин до одного відношення - величину актуальної довіри).
- управлінська (проявляється у використанні довіри як управлінського ресурсу);
- передбачувана (забезпечує прогноз у розвитку взаємодії сторін залежно від рівня довіри, що виявляється або досягнутого);
- орієнтуюча (забезпечує основу для вироблення інших відносин);
- ефективізуюча (робить відносини ефективнішими);
- стабілізуюча (становить основу стабільності відносин);
- психологічна (знижує рівень напруженості та стресу у відносинах) [15].

Узагальнюючи різноманітні функції довіри, відзначені різними авторами [14; 15; 24; 55 та ін.] можна згрупувати їх таким чином:

- особистісні функції: екзистенційна, когнітивна (пізнавальна), гармонізації, соціалізації, мотивації, оцінки, соціальна безпека, соціальна релаксація, референтність, автентичність, комунікативна, селективна, асертивність;
- організаційні функції: координації, соціально-психологічної, групової мотивації, інтеграції, ресурсної, емоційної ідентифікації, соціальної ефективності соціальної адаптації;
- суспільні функції: конститутивна, регулююча, конструктивна, толерантна, транслуюча, легітимізація, системно-технологічна.

Отож, основа довіри в організації проявляється та формується через поведінку керівника. У його стилі взаємодії з трудовим колективом важливим є прояв справедливості, стурбованості потребами працівників, чесність, відкритість і уважність до них, розуміння їх цінності тощо. Якщо позитивне ставлення з боку керівника залишається постійним, то довіра розвиватиметься, зберігатиметься та зміцнюватиметься. Коли керівництво починає пред'являти

нереалістичні вимоги до

службовців, а керівник стає менш чутливим і менш стурбованим проблемами співробітників, закономірно очікується зниження рівня довіри між двома сторонами.

Індивідуально-типологічні характеристики людини-маніпулятора

Вперше ідея про існування маніпуляторського типу особистості була висловлена філософом та соціологом, представником Франкфуртської школи Теодором Адорно. У 1950 році він разом з групою дослідників завершив психосоціологічне дослідження «Авторитарна особистість», яке стало важливим кроком у вивченні маніпуляційних тенденцій в особистості. У своїх теоретичних побудовах Адорно та його колеги спиралися на роботи Зигмунда Фрейда та Еріка Фромма, зокрема їхні концепції авторитарного (анального) характеру. Ерік Фромм стверджував, що особистість не лише підпорядковується явній зовнішній владі, але й приймає інтерналізовану владу, що приховується під маскою суспільної думки, совісті чи обов'язку. Це може призвести до ситуацій, коли індивід діє відповідно до чужих вказівок, навіть не усвідомлюючи цього [9].

Теодор Адорно запропонував типологію авторитарних особистостей, до якої увійшов і маніпуляторський тип. Згідно з Адорно, маніпуляторський тип зводить реальність до об'єкта дії, використовує екстремальні стереотипи і застарілі уявлення, що дозволяють редукувати світ до спрощених шаблонів. Такі люди сприймають інших як об'єкти, з якими можна маніпулювати, і підганяють їх під власні вигадані схеми. Це дослідження показало, що подібна психологічна структура властива людям, які працюють у бізнесі, зокрема менеджерам, що здійснюють організаційне керівництво [27, с. 7].

Альфред Адлер, психолог і соціолог, вважав, що маніпуляція виникає, коли людина компенсує незадоволеність своїми прагненнями до влади. У контексті професійної діяльності можна припустити, що посадові позиції, які дозволяють індивіду реалізувати свої прагнення до влади, не сприяють формуванню маніпулятивних установок. Однак, коли такі позиції обмежують ці прагнення, це може призвести до формування компенсаторної маніпуляції. Типовим прикладом такої позиції є менеджер середньої ланки, який часто відчуває обмеження у своїх діях та прагне компенсувати це через маніпулювання [28].

індивідуальності – характерні риси маніпулятора, що підкреслюють численні автори. Вони відзначають, що ці характеристики часто зумовлені впливом соціального середовища, яке диктує стандарти і вимоги до особистості, змушуючи її адаптуватися до чужих норм і стандартів.

Американський психолог М. Сміт зазначає, що маніпуляція поведінкою починається тоді, коли на людину нав'язуються чужі правила, які зневажають її право на самостійне прийняття рішень. Маніпуляція, на думку Сміта, ґрунтується на використанні соціальних і групових норм, що нав'язуються індивіду, обмежуючи його свободу вибору. Він також вважає, що маніпуляція стає можливим результатом уявлень, що формуються ще в дитинстві, коли індивід засвоює необхідність слідувати загальноприйнятим нормам і не висловлювати своїх суджень чи бажань, що відрізняються від суспільних очікувань [58, с. 98].

Спробуємо узагальнити особистісні характеристики маніпулятора, спираючись на теоретичні та небагато емпіричних даних різних авторів. Для маніпулятора характерні:

1. Високий рівень психічного розвитку - гнучкість, хороша адаптивність;
2. Низький рівень емпатії, емоційна відстороненість від співрозмовника, підозрілість;
3. Неувага до етичних і культурних цінностей і норм, брехливість;
4. Емоційний дискомфорт, знижена самооцінка;
5. Орієнтація на досягнення;
6. Схильність до домінування;
7. Недовіра до інших.

При аналізі наявної літератури було виявлено, що гендерні аспекти схильності до маніпулювання залишаються недостатньо вивченими. Історично сформовані статево-рольові стереотипи часто змушують вважати чоловіків панівними і агресивними, а жінок – залежними і підлеглими. Водночас, деякі дослідження показують, що схильність до маніпуляцій як поведінкова та особистісна характеристика частіше властива чоловікам. Зокрема, одне з досліджень [41] зазначає, що чоловіки, в цілому, більш схильні до

маніпулювання, ніж жінки, хоча автор також підкреслює, що ця схильність не обов'язково пов'язана з домінуванням у відносинах. Важливою залишається відкрита проблема того, наскільки ці результати є універсальними, і чи можуть існувати соціальні, професійні чи вікові групи, в яких спостерігається зворотне співвідношення.

Е. Шостром у своїх працях вводить два терміни, які допомагають розрізнити різні підходи до маніпулювання: «маніпулятор» та «актуалізатор» [35]. Маніпулятор, за Шостромом, – це людина, яка використовує інших або себе як інструмент для досягнення своїх цілей, розглядаючи їх як об'єкти для контролю та експлуатації. Кожна людина, в тій чи іншій мірі, може виступати маніпулятором. Однак сучасна психологія також визнає можливість позитивного розвитку, який, згідно з Абрахамом Маслоу і Куртом Гольдштейном, є процесом самоактуалізації – втіленням свого потенціалу в реальність.

Актуалізатор, на відміну від маніпулятора, це людина, яка бачить себе та інших як індивідуальностей, наділених унікальними можливостями, і здатна виявляти своє справжнє «я». Актуалізація пов'язана з відкритістю до своїх почуттів і бажань, а також здатністю діяти відповідно до своїх потреб і прагнень, не боячись помилок чи конструктивної агресії. Актуалізатор не просто слідує соціальним нормам, а активно шукає способи проявити свою індивідуальність і внутрішній потенціал.

Парадоксальність полягає в тому, що кожен з нас одночасно є і маніпулятором, і актуалізатором. Ми маємо можливість впливати на своє співвідношення цих двох рис, змінюючи маніпулятивні форми поведінки на більш конструктивні і відкриті, надаючи пріоритет актуалізації власного «я». Маніпулятор, на відміну від актуалізатора, часто приховує свої почуття, адаптуючи їх під різні соціальні ролі. Це може варіюватися від зарозумілої зневаги до надмірної лестоці. Маніпулятори можуть не усвідомлювати свої можливості для розвитку і самоактуалізації, що ускладнює їхні стосунки з іншими.

Основна сутність маніпулятора полягає у постійному захисті та виправданні себе. Він орієнтується на минуле та майбутнє: минуле він використовує для

виправдання своїх помилок, а майбутнє — для безрезультатних обіцянок. У реальному часі маніпулятор може багато говорити про свої дії, але часто не доводить справу до кінця.

Пасивний маніпулятор – це скиглій, обвинувач, який шукає кохання для компенсації своїх невдач.

Активний маніпулятор запевнятиме вас у своїх досягненнях, яких у нього насправді немає. Обман оточуючих дає маніпулятор відчуття сили. Але якби він був чесний хоча б із самим собою, йому довелося б визнати, що така форма самоствердження порожня та безглузда.

Актуалізатор – як завжди, на відміну від маніпулятора – це той, хто живе та діє насправді. Він висловлює свої переживання і здійснює свою місію. Він добре почувається, тому що його життя тут і зараз наповнене діяльністю, що представляє для нього сенс. Він вільно звертається за підтримкою до минулого і нерідко вдивляється в майбутнє, чудово розуміючи при цьому, що те й інше відбувається в сьогоденні і заради сьогодення.

Маніпулятор сприймає свої обов'язки як нудні і важкі завдання, від яких хоче позбутися якомога швидше. Він не здатний насолоджуватися моментом чи переживати глибокі емоції. Для нього час для радості та розвитку є лише минулим етапом, що обмежувався дитинством і юністю. Зараз же його життя сприймається як безперервний ланцюг труднощів і проблем. У цьому контексті, досягнувши «зрілості», маніпулятор фактично відмовляється від справжнього життя, уникаючи пошуку мети і сенсу свого існування. Він живе, але не переживає своє існування по-справжньому, просто пливучи за течією.

Стиль життя маніпулятора будується на чотирьох основних принципах: брехня, несвідомість, контроль і цинізм. Брехня стає його основним інструментом для маніпулювання іншими та самообману, щоб приховати справжні наміри та слабкості. Несвідомість виявляється в його неспроможності усвідомлювати власні почуття, потреби та емоції, що, в свою чергу, сприяє маніпулюванню ситуацією і людьми. Контроль — це ще один важливий аспект його поведінки, оскільки маніпулятор завжди прагне тримати під контролем все, що відбувається навколо нього. І, зрештою, цинізм дозволяє йому сприймати

інших як інструменти для досягнення своїх цілей, а не як індивідуальностей із власними правами та потребами.

На противагу цьому, філософія життя актуалізатора є виразною протилежністю. Вона ґрунтується на чесності, усвідомленості, свободі і довірі. Актуалізатор усвідомлює свої бажання та почуття, має внутрішню чесність і відкритість, як перед собою, так і перед іншими. Він відчуває свободу бути самим собою, не піддаючись зовнішньому тиску чи маніпуляціям. Це дозволяє йому будувати взаємини на основі справжньої довіри, а не на контрольованих і штучних зв'язках. Він сприймає життя як процес пізнання і розвитку, у якому немає місця для маніпуляцій чи ілюзій.

Висновки до розділу 2

1. Довіра – соціально-психологічний феномен, що постійно розвивається, еволюціонує, і в основі якого лежить велика кількість факторів і детермінант. Можна стверджувати, що саме в галузі управління уявлення про довіру та її специфічне місце та роль у ділових відносинах залишаються недостатньо повними та систематизованими.

2. У сфері соціально-економічних взаємовідносин, зокрема у галузі ділових взаємодій, довіра досить часто розглядається як соціальний капітал організації та ширше – суспільства, який є серйозним ресурсом і відображає соціальні мережі та взаємовідносини між ними у суспільстві, тобто це сукупність відносин, що породжує дії.

3. На основі вивчення цілої низки літературних джерел виділено та описано види довіри, її основні функції та структура в організації. З'ясовано, що у широкому розумінні виділяють два типи довіри: інституційну та генералізовану, у більш вузькому можлива класифікація за сферами застосування – організаційна, управлінська, економічна, політична, моральна, психологічна та правова чи інші класифікації. Узагальнюючи різноманітні функції довіри, зазначені різними авторами, можна згрупувати їх наступним чином: особистісні, організаційні та суспільні. Таким чином, показано багатогранність феномену довіри та різноманітність його проявів у соціально-психологічних взаємовідносинах між людьми.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ РІВНЕМ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАНІПУЛЯТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Організація та зміст дослідження

Мета дослідження: виявлення переважаючих стратегій спілкування в керівників бізнес-організацій.

Гіпотези дослідження:

1. Існують значні розбіжності у ступеня вираженості використання маніпулятивних стратегій в різних управлінських груп, зокрема керівників бізнес-організацій і бюджетних організацій.

2. Керівники бізнес-організацій мають низький рівень довіри до себе та оточуючих, чим обумовлено використання маніпулятивних стратегій у спілкуванні.

У дослідженні взяли участь 10 керівників, із них 5 керівників бізнес-підприємств та 5 представників бюджетних організацій.

Етапи дослідження:

1. Виявлення та порівняння стратегій спілкування у керівників бізнес-організацій з керівниками бюджетних організацій;

2. Отримання та аналіз результатів взаємозв'язку рівня довіри до себе та організації з використанням маніпулятивної стратегії спілкування керівників.

Перший етап дослідження був спрямований на вивчення особливостей комунікації між керівниками бізнесових і бюджетних організацій. Для цього застосовувалася методика «Спрямованість особистості у спілкуванні» («СОС») С.Л. Братченко [13]. Методика була розроблена автором у кількох варіантах. Базова форма має проєктивний характер, ґрунтується на методі незакінчених пропозицій і спрямована на дослідження індивідуальних аспектів комунікативної компетентності, а також загальних установок та ціннісних орієнтацій у спілкуванні. Існують й інші модифікації методики, які зосереджуються на конкретних сферах професійного спілкування, таких як педагогічна комунікація.

Використовуваний нами варіант, що отримав назву

«СОС-А», на відміну від інших, є опитувальником, що забезпечує швидку та зручну експрес-діагностику індивідуальної «комунікативної парадигми».

Особливістю цього опитувальника є те, що в запропонованих варіантах відповідей відсутні ті, які відповідають діалогічній спрямованості особистості. Це рішення було прийняте на основі досвіду застосування методики, який показав, що опитувані схильні вибирати найбільш соціально бажані варіанти відповідей. Тому в опитувальнику залишено шостий відкритий варіант відповіді, де респонденти можуть самостійно сформулювати свою думку. Характер і зміст цих відповідей не обмежуються жодними вимогами, що дає можливість для вільного самовираження. Як показує практика, відповіді респондентів можуть бути різноманітними та відповідати різним видам СОС. Тому їх варто розглядати як проєктивний матеріал, який дослідник інтерпретує відповідно до розуміння категорій комунікативної спрямованості.

Комунікативна спрямованість передбачає особливе ставлення до партнера та до себе, а також визначає спосіб інтеграції власної особистості в процес взаємодії з іншими людьми. Вона проявляється у готовності сприймати впливи від партнера та в особливому способі комунікативної поведінки щодо нього.

Другий етап дослідження. Незважаючи на те, що довіра розглядається практиками та теоретиками як найважливіша умова успішної спільної діяльності, спостерігається переважання низького рівня довіри у межах трудових відносин, а й у цілому недовіру на міжособистісному рівні.

Вказуючи на важливість довіри, можемо відзначити, що вона, з одного боку, забезпечує почуття безпеки, яке допомагатиме виживанню в умовах високої складності, неясності та невизначеності, в яких існують сучасні організації, а з іншого боку, людина, що довіряє, вразлива в тому сенсі, що вона відкрита для заподіяння шкоди з боку того, кому вона довіряє. Відкритість та вразливість партнера використовуються для отримання вигоди. Найчастіше отримання останньої як керівниками, і підлеглими відбувається з допомогою маніпуляцій.

Нами була висунута гіпотеза про те, що керівники, які використовують маніпулятивні стратегії спілкування (частіше це відбувається в бізнес-організаціях), матимуть низький рівень довіри як до себе, так і до персоналу в

організації, в якій відбувається їхня діяльність. Керівники ж, які мають у своєму арсеналі спілкування маніпуляції (частіше це бюджетна сфера), матимуть високий рівень довіри і до себе, і до персоналу в організації.

Керівникам було запропоновано заповнити дві методики на оцінку рівня довіри до себе (Т. П. Скрипкіної) та рівня довіри до організації (Р. Шо) [13].

В основі опитувальника «Довіра до себе» лежить положення про те, що у різних сферах життєдіяльності особистості люди схильні різною мірою довіряти собі. Текст опитувальника містить 73 твердження, які формують 11 шкал, що відображають міру прояву довіри до себе в різних сферах життя (довіра до себе у професійній діяльності, у вирішенні побутових проблем, у вмінні подібатися представникам протилежної статі тощо). Під довірою до себе розуміється, насамперед, рефлексивний, суб'єктний феномен особистості, що дає змогу людині зайняти певну ціннісну позицію по відношенню до себе, до світу, а відтак, будувати власну життєву стратегію. За наслідками відповідей виділяється і загальний особистий показник.

Для визначення рівня довіри до організації використовувалася «Методика оцінки рівня довіри в організації», яка складається з чотирьох невеликих анкет, дані яких переносяться до сумарної таблиці. Кожен блок оцінює один із компонентів довіри, виділених Р. Шо: результативність, порядність, турбота. Під довірою автор розуміє надію на те, що люди, від яких ми залежимо, виправдають наші очікування. Порядність керівника та пов'язані з нею послідовність справ та вчинків передбачає певну повноту інформування працівників із значущих для них питань. Чесність у контексті питання полягає не лише у наданні правдивої інформації працівникам, а й у об'єктивній оцінці діяльності компанії та персоналу. Р. Шо звертає увагу на те, що остання вимагає від керівника також відкритої інформації про цілі та мотиви дій. У сучасних умовах прояв турботи виявляється у наданні можливостей професійного зростання, просування по службі тощо.

3.2. Результати дослідження та їх інтерпретація

Отримані дані показують різницю у використанні тієї чи іншої комунікативної спрямованості обох групах (рис. 3.1.).

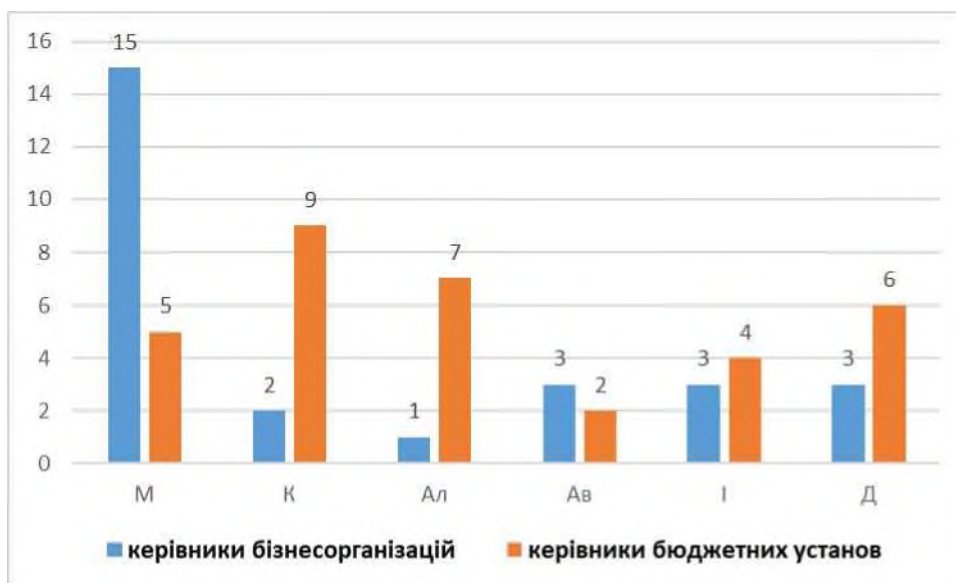


Рис. 3.1. Використання комунікативної спрямованості у керівників бюджетних та бізнес-організацій.

Аналізуючи отримані дані за методикою «Спрямованість особистості у спілкуванні» («СОС») С.Л. Братченко, можна зробити висновок, що керівники використовують різноманітні стратегії спілкування, що дає їм необхідну гнучкість для досягнення поставлених цілей і ефективного взаємодії з підлеглими та партнерами. Ці стратегії дозволяють адаптувати стиль управління відповідно до конкретних обставин та потреб.

У керівників бізнес-організацій переважає маніпулятивна спрямованість у спілкуванні. Це означає, що вони часто орієнтуються на досягнення власних цілей через вплив на співрозмовників, використовуючи їх для вирішення стратегічних завдань. З іншого боку, керівники бюджетних організацій схильні застосовувати більш різноманітні стратегії, зокрема конформні, альтероцентристські та індіферентні, що дозволяє їм підтримувати баланс між власними інтересами та інтересами організації в цілому.

Маніпулятивні стратегії, що базуються на прагненні використовувати інших для досягнення особистих або організаційних цілей, більш виражені серед керівників бізнес-структур, ніж у представників бюджетних організацій. Це пояснюється особливостями бізнес-середовища, яке характеризується високим

рівнем конкуренції, нестабільністю та постійними зовнішніми і внутрішніми викликами. В таких умовах керівники бізнесу змушені застосовувати стратегії, що сприяють максимально ефективному використанню ресурсів і забезпечують стійкість організації в умовах змінного ринку.

В табл. 3.1, де показані не тільки результати за рівнем довіри керівників, але також співвіднесення рівня довіри зі стратегією у спілкуванні, що використовується керівниками як бюджетних, так і бізнес-організацій.

Таблиця 3.1.

**Результати методик виявлення рівня довіри себе і організації у
співвідношенні зі стратегією спілкування у керівників бюджетних та
бізнес-організацій**

Бізнес – організації				Бюджетні організації			
№	СОС	Довіра до себе	Довіра до організації	№	СОС	Довіра до себе	Довіра до організації
1	М	38	46	1	Ал	42	106
2	І	45	101	2	Ав	49	120
3	М	28	147	3	І	38	97
4	М	36	120	4	До	51	130
5	М	50	89	5	Ал	44	116
6	І	40	133	6	М	32	77
7	М	36	138	7	Ал	71	119
8	М	40	70	8	До	55	100
9	М	35	112	9	До	59	111
10	Ав	59	144	10	Ав	49	118

У цілому з таблиці зрозуміло різницю між групами керівників із різною спрямованістю у спілкуванні як у чиннику довіру себе, і у чиннику довіру до організації, причому незалежно від сфери управління.

Аналізуючи отримані дані, ми побачили, що у керівників бюджетних організацій переважає високий рівень довіри себе, а керівників у бізнес-організаціях, які використовують маніпулятивні стратегії у спілкуванні, – низький рівень довіри себе.

Порівняльний аналіз даних за методикою Шо у двох груп керівників показав, що всі керівники бюджетних організацій мають середній рівень довіри до своєї організації. Показники керівників у бізнесі, які використовують маніпулятивні стратегії у спілкуванні, розділилися майже порівну між низьким рівнем довіри до

організації та високим.

Так, з'ясовано, що серед керівників, які використовують маніпулятивні стратегії спілкування, переважають керівники з низькою довірою як до себе, так і до організації (43,8%). Трохи менше керівники мають низький рівень до себе, але високий до організації (31,2%). Ще менше керівників із високим рівнем до себе та низьким до організації. І жодного керівника з високим рівнем до себе та середнім до організації.

Щодо бюджетних організацій, то більшість керівників показали високий рівень довіри до себе та середній рівень довіри до себе організаціям (60%). Майже чверть мають високий рівень довіри і до себе, і до організації, де вони працюють (24%). Керівників із полярним рівнем довіри до себе та організації не виявилось (0%)

Причиною таких результатів може бути те, що Фромм назвав «ринковим характером», який визначається «ринковим ставленням» себе та інших, яке ґрунтується на сприйнятті себе як товару та сприйнятті своїх життєвих сил «як капіталу, який має приносити... максимальний прибуток» [9]. Як правило, довірливі відносини не розглядаються як ресурс, що полегшує або стимулює ті чи інші типи поведінки, у тому числі фінансової. Найважливішим чинником є взаємозалежне з довірою почуття контролю причин. Також, можливо, невисокий рівень довіри допомагає убезпечити себе від різноманітних помилок і промахів у професійній сфері.

Ще однією причиною може бути актуалізація дистресового досвіду. Якщо на переговорах або під час укладання ділової угоди виникає ситуація невизначеності чи недовіри, то керівник, який мав «гіркий досвід» невдачі в подібних заходах, часто буває схильний підозрювати своїх партнерів по бізнесу в недобропорядності та недовірі до нього. Таким чином, довіра та недовіра можуть виступати виразом певного ставлення суб'єкта до світу, людства, навколишнього соціального середовища, окремих груп або людей. Недовіра може у разі виконувати функції самозбереження, відокремлення, забезпечення автономного розвитку тощо.

Важливим становищем сучасних досліджень є твердження, що «довіра

завжди приносить благо, а недовіра – зло. Надлишок довіри може іноді завдати

значної шкоди, а оптимальний рівень недовіри – суттєву користь. Робота Р. Левицьки, Д. Макалістера та Д. Баса містить глибокий аналіз цих уявлень про наслідки однозначно високого рівня довіри та переваги оптимального співвідношення довіри та недовіри» [28; 55; 56]. Автори стверджують, що одним із неприємних наслідків високого рівня довіри є той факт, що відсутність контролю та конкуренції діє розслаблюючим чином на взаємодіючі сторони. Помилки та упущення партнера в умовах зайвої довіри залишаються непоміченими, перспективні можливості – нереалізованими, наявний потенціал – нерозкритим. Таким чином, надто високий рівень довіри, навіть за найдобрих намірів сторін, знижує ефективність діяльності. Р.Левицький, Д. Макалістер і Д. Басс наполягають, що функціональне співіснування довіри та недовіри може бути центральним компонентом відносин у високопродуктивних командах. Воно створює підстави для ефективного прийняття рішень, гармонійної взаємодії та координованого виконання.

У той же час пояснити причини відсутності переважання трудових відносин, заснованих на високому рівні довіри, незважаючи на те, що останнє є таким важливим для організаційного успіху, можна наступною низкою причин. Побудова довіри є інтерактивним процесом, який залучає (як мінімум) двох осіб, які знають про те, що іншому можна довіряти. Це має такі наслідки. Побудова довіри можлива лише між тими, хто відкритий до соціальної взаємодії, це взаємний процес і довіра вимагає дій. Нарешті, воно має виявлятися якщо не завжди, то регулярно, про нього потрібно піклуватися та підтримувати. Довіра не те, що можна встановити один раз і назавжди.

Спираючись на теоретичні дані, ми виділили ряд особистісних характеристик маніпулятора, а саме: неповага до етичних та культурних цінностей та норм; брехливість; орієнтацію на досягнення; схильність до домінування тощо.

При яскравому прояві таких характеристик складно побудувати довірливі відносини, але, маскуючи їх різними прийомами маніпулювання, керівник може домогтися правильного прихильності до себе співробітника.

Досягнення довіри є трудомістким і тривалим процесом, який часом

приносить непомітні результати, в той час як недовіра приходить легко і швидко, а результати його очевидні та руйнівні. До того ж досить легко показати явні випадки поведінки, що підриває довіру, але неможливо довести, які йому сприяють [64, с. 60].

Використовуючи маніпулятивні стратегії у спілкуванні, керівники організацій можуть підтримувати оптимальний рівень довіри, необхідний вирішення будь-яких завдань у створенні, і навіть підтримки позитивної організаційної атмосфери. Найбільш поширеними маніпулятивними стратегіями управління є стратегії активного маніпулятора і змагається.

Варто зазначити, що при використанні керівниками маніпулятивних стратегій у спілкуванні однією з причин виникнення низького рівня довіри можуть бути побоювання, що їм також може маніпулювати співрозмовник. Або простежуємо зворотний зв'язок – довіра/недовіра загалом одна із основних причин використання маніпуляцій у спілкуванні.

Таким чином, наша гіпотеза про те, що керівники, які використовують маніпулятивні стратегії спілкування (частіше це відбувається в бізнес-організаціях), матимуть досить низький рівень довіри як до себе, так і в організації, в якій відбувається їхня діяльність. Гіпотеза про те, що керівники, які не мають у своєму арсеналі спілкування маніпуляції (частіше це бюджетна сфера), матимуть високий рівень довіри і до себе, і в організації, частково підтвердилася. Дане дослідження показало, що керівники у бюджетній сфері мають високий рівень довіри як до себе, так і до організації, до якої вони належать. У керівників бізнес-організацій результати більш розкидані та полярні.

Наступним кроком стало проведення методики «Проективна психометрична оцінка взаємодовіри у групі» Т. П. Скрипкіної, яка призначена для оцінки взаємодовіри у групі. Методика дозволяє виявити у колективі коло осіб, які користуються довірою в інших членів групи, і навіть оцінити правильність сприйняття довіри себе з боку інших.

Для нас важливо було виявити, чи збігається групова оцінка довіри до керівника з його думкою про те, наскільки йому довіряють співробітники

Отримані результати показують, що керівники бюджетних організацій більш точно оцінюють реальний рівень довіри своїх підлеглих. Керівники бізнес-організацій передбачають вищий рівень довіри своїх підлеглих, ніж є насправді. Ці дані вказують на те, що керівники бюджету мають тенденцію більш точно та правильно оцінювати різні параметри у взаємодії з іншою людиною, у тому числі й рівень довіри. Ми можемо припустити, що представники бізнес-організацій наголошують на своїй діяльності на досягнення цілей, і апріорі його співробітники повинні йти разом з ним до цієї мети і, звичайно, довіряти своєму керівнику.

Завельшальним етапом дослідження стало глибинне інтерв'ю з керівниками з питань довіри. Звернімо увагу на смислове навантаження визначень довіри, які нам дають керівники. Інтерв'юерам пропонувалося закінчити фразу «Довіра – це...» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення довіри керівниками

Керівники бізнес-організацій	Керівники бюджетних організацій
Довіра – це погодитися з думкою іншої людини.	Довіра – це коли я та ще одна близька мені людина не боїмося нічого сказати (що думаємо, відчуваємо...) і це буде прийнято нами та залишиться між нами.
Довіра – це впевненість у тому, що інша людина не бажає мені зла.	Довіра – це відкритість, доброзичливість та чесність людей один до одного.
Довіра – це почуття, яке важко заслужити, але легко втратити.	

Ми бачимо, що керівники бізнесу, насамперед, наголошують на вчинках іншої людини (погодитися з моєю думкою, не робити зла). Їм важливо, щоб він був правильно почутий, щоб людина правильно виконувала будь-які дії, не завдавала неприємностей тощо; усе це орієнтація на результат, але це – основа управління людьми. Бюджетна сфера дає визначення через такі поняття, як прийняття, відкритість, чесність – це вже апеляція до емоційної, морально- етичної сторони відносини із співробітниками. Таким чином, ми розуміємо, що керівники обох груп вкладають різні сенси у поняття довіри.

Більш конкретно про рівень довіри в організації ми дізналися, отримавши

відповідь на запитання «Що Ви цінуєте в організації? Якби Вам запропонували перейти на нову роботу, що цінного для Вас там було?». Через ці питання ми дивимося, чи виявляються ознаки довіри щодо оцінки організації. Представники бізнес-напрямку вважають цінними параметрами в організації досвід, який вони там набувають, цінність співробітника, цікаву, різноманітну роботу. Представники бюджету наголошують на важливості колективу, взаємовідносин, а також умов праці.

Таким чином, ми бачимо, що для керівників бюджетних організацій важливими є організаційна атмосфера, підтримка співробітниками тощо. Для представників бізнес-організацій важливим є зміст роботи, оцінка співробітника тощо. Разом з тим для бізнесу в організації важливіші професійні питання, для бюджету – міжособистісні стосунки.

Питання «Чи довірчі відносини склалися у Вас із співробітниками?», «Як ви це оцінюєте?» показав нам, що представники бізнесу виділяють особисту довіру до співробітників та професійну, оцінюючи кожен тип довіри по-різному. Представники бюджету об'єднують ці дві сфери, говорячи про довіру до колеги загалом. Якщо ми звернемося до загального визначення довіри, то побачимо, що довіра – це надія на те, що люди, від яких ми залежимо, виправдають наші очікування. Бізнес же поділяє особисті та ділові відносини. Ділова довіра – це готовність доручити завдання, це впевненість, що людина його якісно виконає. Довіра особиста – це готовність поділитися особистою чи потаємною інформацією, впевненість у його турботі та відповідальності у тому, що стосується наших інтересів. У відповідях ми бачимо низьку особисту довіру та достатнього рівня довіру ділову. Таким чином, керівник бізнесу може бути не впевнений у доброзичливості до нього співробітника, але як професіонал він бачить його компетентність та використовує це. Ми бачимо, що бізнес більше диференціює довіру у діловому/формальному середовищі та особистому/неформальному. Для керівників бюджету довіра до людини (особисте та ділове) зливається в одне загальне враження, можливою причиною є більший акцент уваги на особистості співробітника.

Наступним було питання «Чи є в компанії люди, які представляють для Вас

ризик (з точки зору кар'єри, психологічного дискомфорту, фінансовий тощо)?». Ризик переважно визначається як «загроза чи можливість втрати чи ушкодження». Коли ми припускаємо, що середовище вороже, ми не можемо довіряти йому. Таким чином ми хочемо побачити, як оцінюють навколишню ситуацію представники груп. Представники бізнесу вважають ситуацію, що склалася, трохи більш безпечною для них, ніж представники бюджету. Ризик є важким тягарем будь-якого підприємця. Проте ситуація, у якій розвивається російський бізнес, привчає підприємців неминучості підвищеного ризику.

Лагно Б. також зазначає, що схильність до ризику є одним із критеріїв особистостей, що йдуть у бізнес. Цим людям притаманні відвага, ризик, потяг до екстриму у всьому - у роботі, на відпочинку. Відвага в бізнесі - це поєднання ризику з відповідальністю: ухвалення рішення, ціна якого дуже висока, за рішеннями будуть зміни, а це завжди ризик. Нерідко схильність до ризику є вимушеною стратегією боротьби за елементарне виживання [53].

Таким чином, для керівника бізнес-організації незалежно від того, як до нього ставляться, існує готовність долати ризики, він має внутрішні сили для проходження всіх перешкод. До того ж, постійно працюючи в умовах сучасного бізнесу, у керівників з'являється натренованість у проходженні таких ситуацій. Для бюджету будь-які відхилення від ситуацій стабільності вже розглядаються як загроза.

Ми також задали керівникам питання «Чи є в організації люди, з якими Ви можете обговорювати професійні питання?» «Чи є в організації люди, з якими Ви можете обговорювати особисті питання?», «Чи багато людей у Вашому оточенні, яким Ви довіряєте/не довіряєте?». На цьому кроці ми збираємо факти та перевіряємо реалістичність рівня довіри до співробітників організації. Отримані дані практично повністю збіглися з раніше проведеною методикою «Проективна психометрична оцінка взаємодовіри групи».

Також під час інтерв'ю ми спробували виділити чинники, що впливають формування довіри/недовіри себе/організації. «Чи були у Вашому житті ситуації, після яких Ви втратили довіру до людей? Можете поділитися (ситуацією та

почуттями, які виникли при цьому)?». Опитувані переважно позначали сферу, у якій відбувалися ситуації втрати довіри. Для обох груп це сфери як професійної діяльності, і особистої сфери. Ми бачимо, що у кожного був досвід, пов'язаний з тим, що його обманювали, не дотримувалися домовленостей у професійній діяльності (підставили, обдурили з грошима), були ситуації втрати довіри в особистій сфері (не склалися стосунки в сім'ї, пережили ситуацію розлучення, ситуацію зради). Все це призвело до того, що на запитання: «Чи багато людей у Вашому оточенні, яким Ви довіряєте/не довіряєте?» – керівники дали такі відповіді: «Напевно, я більше вдаю, що довіряю багатьом людям (я цим контролюю процес). Є людини 3-4, яким я реально довіряю», «Загалом людина 5, кому я довіряю, і то різною мірою до всіх», «Ні, мало кому довіряю», тобто вказали на високий рівень недовіри. І лише один керівник відповів: «Так, я багато кому довіряю».

Імовірною причиною таких проявів може бути те, що маніпулятори часто відчують глибокий страх перед близькими міжособистісними зв'язками. Вони прагнуть уникати емоційної близькості з іншими людьми, намагаючись не дозволити виникнути таким відносинам. Для цього вони вдаються до маніпуляцій і застосовують різноманітні ігри, що допомагають їм триматися на відстані і не дозволяти собі занурюватися в інтимні чи відверті взаємодії. Один із найбільш основних людських страхів — це страх бути залученим до емоційно глибоких і складних стосунків. Відтак, маніпулятором є та людина, яка, вступаючи в соціальні взаємодії, робить це через певні стратегічні ритуали, що дозволяють уникати щирої близькості та емоційної включеності в процес комунікації. Цей механізм активно впливає на рівень довіри між людьми.

Крихкість довіри також можна пояснити через низку когнітивних факторів, що визначають асиметрію в процесах її формування та руйнування. По-перше, негативні події, які руйнують довіру, зазвичай набагато помітніші та більш запам'ятовуються, ніж позитивні, які сприяють її зміцненню. По-друге, події, які порушують довіру, мають більший вплив на наші судження, ніж ті, що її підтримують. Це підтверджується дослідженням Кастальдо С., який вивчав вплив гіпотетичних подій на судження людей щодо довіри. Він виявив, що негативні події мають значно більший вплив на довіру, ніж позитивні ситуації. Більше того, асиметрія між довірою та недовірою може бути посилена тим, що

джерела негативної інформації, які руйнують довіру, сприймаються як більш правдоподібні порівняно з джерелами позитивної інформації. Таким чином, навіть незначні порушення довіри можуть мати значний вплив на відносини між людьми, тоді як позитивні зміни часто залишаються непоміченими чи недооцінюваними.

Безперечно, це питання показує нам, що досвід в особистій та професійній сфері впливає на рівень довіри.

Проаналізувати самосприйняття довіри ми хотіли запитанням «Що характерно для людини, якій Ви можете довіряти? Виділіть із них характеристики, які притаманні Вам». У уявленні про людину керівники здебільшого вкладали свої характеристики (працює механізм проєкції) – я очікую побачити в іншій людині те, що є в мене. Це певна спрощена позиція у сприйнятті психологічних особливостей інших людей. В діяльності керівника це може призвести до ризику не довіряти людям, які не схожі на нього. Керівники бізнесу перераховували більше характеристик довіри, ніж керівники бюджету, які намагалися виділити якусь одну ключову ознаку. Для представників бізнес-організацій важливими характеристиками вияву довіри стали: чесність, справедливість, стабільність, передбачуваність, порядність та інші. Представники бюджету виділяють такі характеристики, як відкритість у вираженні почуттів, правдивість у словах.

Ми запропонували керівникам оцінити, які якості важливі, коли людина обіймає керівну посаду. Для нас важливо було побачити, яке місце приділяють керівники довірі (табл. 3.3, де К – керівник).

Таблиця 3.3.

Оцінка учасниками – керівниками параметрів ідеального керівника

Параметри	Керівники бюджетних організацій						
	К1	К2	К3	Серед. бал	К1	К2	Серед. бал
Надійність відносин із ним	5	5	5	5	5	5	5
Його професіоналізм	4	5	5	4,6	3	4	3,5
Його ділова хватка	4	4	5	4,3	4	4	4
Позитивний настрій на роботу	4	4	5	4,3	5	4	4,5
Вміння досягти мети	5	4	5	4,6	4	5	4,5
Вміння створити позитивну атмосферу у колективі	4	4	5	4,3	5	5	5
Довіра керівника до підлеглих	3	4	5	4	5	5	5

Значимість критерію «довіра керівника до підлеглих» стала однією з важливих відмінностей між двома групами. Керівники бізнесу приділили увагу цьому параметру менше, ніж керівники бюджету, наголошуючи на таких параметрах, як досягнення мети, професіоналізм.

Також відмінність за параметром довіри виявилася й у оцінці критеріїв, які у просуванні співробітника у компанії (табл. 3.4, де К – керівник).

Таблиця 3.4

**Оцінка керівниками параметрів, що лежать в основі просування
співробітника в компанії**

Параметри	Керівники бюджетних організацій						
	К1	К2	К3	Серед. бал	К1	К2	Серед. бал
Довіра	5	4	5	4,6	5	5	5
Професіоналізм	4	4	5	4,3	4	5	4,5
«Зручність» працівника	4	3	3	3,3	1	2	1,5
Висока мотивація працівника	5	5	5	5	4	3	3,5

У цьому питанні ми бачимо, що керівники бізнесу трохи більше звертають увагу на мотивацію працівника і лише потім на довіру до нього.

Таким чином керівники обох груп звертають увагу на різні параметри при оцінці співробітників. Для бізнесу важливим є побачити в людині його зацікавленість у роботі, його професіоналізм тощо.

Завершальним кроком став перегляд короткого мультфільму. На відміну від притчі, цей епізод найяскравіше ілюструє ситуацію маніпулювання.

Виходячи з відповідей ми зафіксували велику лояльність до прояву маніпуляцій від керівників бізнесу. Керівники ж бюджетних організацій намагаються уникнути ситуацій нецивілізованого впливу, ситуацій конфлікту.

Керівники бізнес-організацій чітко простежили та відзначили кілька ознак маніпулятивної поведінки: гру на слабкостях головного героя, ставлення до головного героя як засобу досягнення своїх цілей. Керівники ж бюджетних організацій виявили меншу лояльність до використання маніпуляцій.

Роблячи висновок щодо проведеного емпіричного дослідження, ми можемо описати особисті профілі керівників бюджетних та бізнес-організацій.

Для керівників бізнес-організацій притаманні такі характеристики, як змагальність, високий рівень залученості в робочі процеси, орієнтація на досягнення результату та готовність використовувати різні методи для досягнення мети. Тому можна припустити, що для таких керівників характерна активна діяльність «на знос», що в значній мірі пояснюється їхнім прагненням до успіху, домінування, високою конкурентоспроможністю та орієнтацією на особисті інтереси. У таких умовах часто виникає потреба застосовувати маніпулятивні стратегії в комунікаціях, що дозволяють ефективно досягати цілей, навіть за рахунок інших.

Натомість для керівників бюджетних організацій більш властиві стабільність та робота з перевіреними кадрами, де важливим аспектом є фактор довіри в професійних стосунках. Вони орієнтовані на підтримку стабільних відносин у колективі та враховують потребу у збереженні і розвитку існуючих зв'язків. У такому контексті ситуації стабільності та довіри є ключовими для ефективної організації роботи.

Ми вважаємо, що різниця в особистісних характеристиках керівників бізнесу та бюджетних організацій зумовлена не лише різними матеріальними умовами їх діяльності, але й різним рівнем відповідальності перед собою, співробітниками та суспільством за загальні цілі. Також важливу роль відіграє ступінь самостійності та залежності від зовнішніх факторів, що впливає на стиль керівництва та міжособистісну комунікацію.

Ці результати можуть мати практичне застосування при відборі управлінських кадрів, при розробці психологічних програм, спрямованих на розвиток лідерських якостей, підвищення стійкості до стресів, а також при адаптації керівників бюджетної сфери до роботи в умовах бізнес-організацій.

Сучасна наука управління, зокрема в контексті соціально-психологічних методів, стикається з рядом проблем. По-перше, ці методи недостатньо інтегровані в загальну структуру управління, що обмежує їх застосування на практиці. По-друге, часто спостерігається підміна психологічних методів управління маніпуляцією та іншими схожими технологіями, які можуть викривляти процеси взаємодії між керівником і підлеглими.

З теоретичного аналізу феномена маніпуляції та емпіричних досліджень видно, що маніпулятивні технології часто використовуються керівниками, зокрема в бізнес-середовищі. Це дозволяє припустити, що без застосування маніпуляції якість психологічного управління може значно знизитися. Керівник, який не володіє маніпуляцією або не використовує її в роботі, ризикує обмежити свою здатність до тонкої координації і зменшити різноманітність управлінських інструментів. У таких випадках він може бути змушений вдаватися до більш жорстких методів управління, що може негативно позначитися на ефективності діяльності. Маніпуляція, навпаки, м'яко регулює процеси управління, створюючи певний баланс між авторитарністю і емоційною чутливістю. Керівник, який використовує маніпуляцію, здатен виявити такт, вміючи виявляти турботу про підлеглого, навіть коли це необхідно в ситуаціях, що потребують рішучих дій.

Звісно, в професійній діяльності керівник завжди орієнтується на досягнення стратегічних цілей організації. Однак задоволення потреб співробітників, хоча й є важливим фактором, зазвичай виступає як вторинне завдання. Іноді виникають ситуації, коли для досягнення мети організації немає часу на детальне обговорення або переконування. У таких випадках необхідно приймати жорсткі рішення та домагатися їх виконання. І хоча в такі моменти маніпуляція може бути корисною, важливо, щоб вона не ставала самоціллю, а залишалася лише інструментом, який допомагає досягти конкретних цілей без шкоди для взаємних відносин.

Маніпуляція буде ефективною лише тоді, коли її використання має чітке завдання і не перетворюється на нав'язливу практику чи пастку для самого маніпулятора. Застосовувана в розумних межах, вона може стати важливим інструментом для оптимізації управлінських процесів. Правильне використання маніпуляції здатне допомогти організації зміцнити її позиції на ринку та досягти високих результатів, сприяючи ефективному управлінню та досягненню поставлених цілей.

Висновки до розділу 3

1. У результаті проведеного дослідження було виявлено суттєві відмінності в способах спілкування між керівниками бізнес-організацій та керівниками

бюджетних установ. Зокрема, представники бізнес-структур частіше використовують маніпулятивні стратегії в управлінні, що, ймовірно, пов'язано з низьким рівнем довіри, як до себе, так і до свого персоналу. Такі стратегії сприяють контролю за ситуацією та взаємодією з підлеглими, оскільки керівники часто відчують необхідність маніпулювати для досягнення бажаних результатів.

2. Наша гіпотеза, згідно з якою керівники бізнес-організацій мають низький рівень довіри до себе та своїх співробітників, що впливає на застосування маніпулятивних стратегій у спілкуванні, знайшла своє підтвердження. Це свідчить про те, що у бізнес-середовищі, де панує висока конкуренція та швидкі зміни, керівники схильні більше покладатися на контроль і вплив, оскільки не відчують повної впевненості у своїх рішеннях та у здатності персоналу діяти без додаткового зовнішнього стимулювання.

ВИСНОВОК

В основі будь-якої ділової взаємодії лежить комунікація, яка, на відміну від особистісного спілкування, не є самоціллю. У діловому контексті спілкування слугує інструментом спільної діяльності, сприяє досягненню організаційних цілей і є важливим елементом довіри між учасниками процесу. Ефективне застосування комунікаційних механізмів може значно поліпшити якість взаємодії та сприяти успіху в бізнесі. Однак, як і будь-який інструмент, спілкування може використовуватися з різними цілями. Коли мета комунікації не відповідає заявленій, і вона завдає шкоди партнеру, така взаємодія є маніпуляцією.

1. Використання маніпулятивних стратегій у управлінських комунікаціях не завжди призводить до психологічної шкоди підлеглим. У певних випадках їх застосування дозволяє керівнику забезпечити стабільність і досягти поставлених цілей організації. Основою маніпулювання в управлінні є низький рівень довіри як до себе, так і до співробітників, а також прагнення до контролю над ситуацією. У таких випадках при прийнятті рішень в пріоритет ставиться доцільність і корисність для організації, іноді за рахунок емоційного комфорту персоналу.

2. Менеджери, які застосовують маніпулятивні стратегії у спілкуванні, часто мають низький рівень довіри як до себе, так і до своїх підлеглих. Це призводить до того, що такі керівники схильні до маніпуляцій з метою підтримання контролю над ситуацією. Натомість керівники, які не використовують маніпулятивні стратегії, демонструють високий рівень довіри як до себе, так і до персоналу. Виявлений зворотний зв'язок між рівнем довіри та використанням маніпуляцій є однією з ключових причин такого підходу в управлінні.

3. Результати дослідження показують відмінності у використанні маніпуляцій та рівня довіри залежно від сфери діяльності керівників – бізнес чи бюджетна сфера. У бізнес-середовищі керівники, використовуючи маніпулятивні стратегії, можуть підтримувати необхідний рівень довіри, що дозволяє їм вирішувати завдання організації та навіть зберігати позитивну

організаційну атмосферу. В той час як для керівників бюджетних організацій важливою є не лише ефективність, а й якість відносин з персоналом. Для них характерна орієнтація на надійність і довіру в команді, що може іноді суперечити більш прагматичним цілям організації. Акцент на високому рівні довіри може навіть призводити до зменшення уваги до конкретних організаційних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балл Г.А. Психология в рациогуманистической перспективе: Избранные работы / Г.А. Балл. К.: “Основа”, 2006. 408 с.
3. Бондаренко З. П. Деякі аспекти професійної підготовки студентів в умовах ВНЗ: URL:
http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp7/konf3/Bondarenko.pdf
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови (доп. та CD). Уклад. І гол. ред. В.Т. Бусел. К., Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2009. 1736 с.
5. Гуменюк О. Є. Концепції психологічного впливу в сучасній психології. Психологія і суспільство. 2003. №3. С. 34 – 89.
6. Гуменюк О. Є. Маніпуляція як різновид психологічного впливу. Практична психологія та соціальна робота. 2003. № 5. С. 23-26
7. Гуменюк О. О. Психологія впливу: монографія Тернопіль : Економічна думка, 2003. 304 с.
8. Гура О. І., Гура Т. Е. Психологія управління соціальною організацією: навч. посіб. Запоріжжя: КПУ, 2013. 168 с.
9. Ерік Фромм. Мати або бути? / Пер. з англ. Г. В. Яновська. Харків: «КСД», 2020. 304 с.
10. Задорожна І. Д. Позитивна маніпуляція як запорука ефективного менеджменту. Студентський вісник НУВГП: зб. наук. праць. Рівне: НУВГП, 2021. Вип. 2(16). С. 49-51.
11. Історія психології: від античності до початку ХХ століття : навч. посібник /Авт-уклад. О. П. Коханова, 2016. НВП «Інтерсервіс». 235 с.
12. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 202 с.
13. Збірник психологічних тестів
<https://www.italiasposato.it/services/psychodiagnostic-tests/>
14. Кожем'якіна Л. Генеалогія феномена довіри: історико-філософський екскурс. Вісник Львівського університету. Серія філософські науки. Львів:Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, 2017. т. Вип. 19. С. 19-26.
15. Кондрашов-Діденко В. І. Довіра: поліваріантність смислів. Теоретичні

та прикладні питання економіки : зб. наук. пр.. -К.:Київський університет, 2010. т. Вип. 22.-С.30-37.

16. Миколук С. Підходи до обґрунтування змісту та обсягу категорій «віра» та «довіра». Методологічний альманах «Вітакультурний млин». Модуль 19. Тернопіль, 2017. С. 62–68.

17. Методи маніпулятивного впливу: URL: <http://pidruchniki.com/14360106/menedzhment/metodi>

18. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2007. 448 с.

19. Нападиста В. Феномен довіри у соціогуманітарному дискурсі сучасної України. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ:ІПЕНД ім. І. Ф. Кураса, 2016.

20. Психологічна енциклопедія /автор-упорядник О. М. Степанов. Київ: Академвидав, 2006. 424 с.

21. Психологія людини: Л. С. Виготський та сучасна наука: зб. ст. / за ред. М. В. Папучі. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. Вип. 1. 127 с.

22. Психологія управління: Курс лекцій / Укладачі: В.Г. Андросюк, О.В. Волошина. Київ: НАВС, 2013. 136 с.

23. Сугестивні технології маніпулятивного впливу: навч. посіб. / В.М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева та ін.; за заг. ред. Є.Д. Скулиша. 2-ге вид. Київ : ЗАТ «ВІПОЛ», 2011. 248 с.

24. Супрунець Т. А. Концептуалізація поняття «довіра» в контексті соціогуманітарних досліджень. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. Львів:ЛНУ ім. І. Франка, 2013. Вип. 7. С.77-86.

25. Татенко В. О. Соціально-психологічні механізми впливу людини на людину. Соціальна психологія. 2003. № 1. С. 60–72.

26. Христенко О. В., Овсієнко А. Ю. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 2 (35). С. 132 – 135.

27. Теодор Адорно. Що означає «опрацювання Минулого». Пер. із нім. Віталія Брижніка. Філософія освіти. Philosophy of Education. 2018. № 1 (22). Київ: 2018. С. 6-24.

28. Adler A. The Individual Psychology of Alfred Adler (H. L. Ansbacher & R.

R. Ansbacher, Eds.). New York: Basic Books.1956.

29. Bass D. M. Tactics of Manipulation. Journal of Personality and Social Psychology. 1987. Vol. 52, № 6. P. 1219-1229.

30. Beyer J. M. Taming and promoting charisma to change organizations. Leadership Quarterly. Special Issue: Part 1, 1999, 10. P. 307-330.

31. Bowditch, J. L. A Primer on Organizational Behavior. N.-Y.: John Wiley & Sons, 2004. P. 70-75.

32. Bursten B. Man 26; 35%manipulator: A psychoanalytic view. New Haven, 2005. P. 361.

33. Castaldo, S. Meanings of Trust: Meta Analysis of Trust Definitions. Paper presentad at Second Euram Conference. Stockholm, 2002. P. 369.

34. Cataldi A. E. Gender, orientation, i manipulation tactic use in close relationships. Sex roles. 1996. Vol. 35, Iss. 34. P. 205-218. Chonko, Lawrence B. Machiavellianism: Sex differences b profession purchaising management. Psychological Reports. 1982 (Oct.). Vol. 51 (2). P. 645-646.

35. Shostrom E. L. An Inventory for the Measurement of Self-Actualization // Educational and Psychological Measurement. 1964. Vol. 24, no. 2. P. 207 – 218.

36. Christie, R., Geis, F. Studies in Machiavellianism. N.-Y.: Academic Press, 1970. P. 289.

37. Cooper S. Machiavellianism and Spontaneous Cheating in Competition. Journal of Research in Personality. 1980 (Mar.) Vol. 14 (1). P. 70–71.

38. Deluga, Ronald J. American Presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. Leadership Quarterly. 2001 (Feb.). Vol. (3). P. 339-363.

39. Dien, John D. Machiavellianism scale. Psychological Reports. 1979 (Feb.). Vol. 47 (1). P. 67–70.

40. DuBrin, A. J. Personal Magnetism: Discovering Your Own Charisma i Learn to Charm, Inspire, i Influence Others. N.-Y.: AMACOM, 1997. P. 261.

41. Etzioni-Halevy, E. Political manipulation and administrative power. A comparative study. Routledge & Kegan Paul, 2009. P. 190.

42. Gable, M. Locus of control, Machiavellianism, and managerial job performance. Journal of Psychology. 1994 (Sep.). Vol. 128 (5). P. 599-608.

43. Geis, Florence L. Machiavellianism and deception. Journal of Personality and

Social Psychology. 1981 (Oct.). Vol. 41 (4). P. 766-775.

44. Gleason, Janus M.; Seaman, F. James i Hollander, Edwin P. Emergent leadership processes як функція task structure i Machiavellianism.. Social Behavior and Personality. 1978. Vol. 6 (1). P. 33-36.

45. Goodin, R. E. Manipulatory politics. Journal of social philosophy. 2008. P. 250.

46. Govier, P. Distrust as a practical problem. Journal of social philosophy. 1992. Vol. 23, № 3. P. 15-26.

47. Govier, T. An epistemology of trust. International journal of moral and social studies. 1993. Vol. 8, Is. 2. P. 155-174.

48. Graham, J. H. Machiavellian project managers: do they perform better?. International Journal of project Management. 1996. Vol. 14 № 2. P. 67-74.

49. Holt, Douglas B. Heroes: pursuit of masculinity in everyday consumption. Journal of Consumer Research. 2004 (Sep.). Vol. 3(2). P. 425-440.

50. Howe, D. An Introduction до Social Work Theory. Aldershot Hants, England: Wildwood house Ltd. Publishing, 1987. P. 136.

51. Jalava, J. від Norms to Trust. European Journal of Social Theory. 2003. Vol. 6, № 2. P. 173-190.

52. Jones, Robert E. Relationships between Machiavellianism Task Orientation and Team Effectiveness. Psychological Reports. 1983 P. 859-866.

53. Key, W. B. The age of manipulation and dimention. Journal of Politics. 2007 (Feb.). P. 38-43.

54. Lahno, B. Trust, reputation and exit in exchange relationships. Journal або conflict resolution. 1995 (September). Vol. 39, Is. 3. P. 495-510.

55. Lewicki, R. J. Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review. 1998 (July). Vol. 23, Is 3. P. 438-459.

56. McAlister, D. J. Affect i cognition-based trust as foundations для interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. P. 24-59.

57. Paine, S. C. Persuasion, manipulation and dimension. J. of Politics. 1989, Vol. 51 (1) P. 38-49.

58. Smith A. The Invisible Hand/ Adam Smith: Penguin Books 1759. 144 p.

59. Poole, M. S. Methodology in interpersonal communication research.

Handbook of interpersonal communication; ed. ML Knapp. Beverly Hills: Sage, 1985. P. 100-170.

60. Robinson, P. W. Manipulating parents; tactics used by children of all – ages and ways parents can turn the tables. Prentice-Hall, 2001. P. 276.

61. Rosenberg, Sh. W. The Jinage and the Vote. Manipulating Voter'a Prefenus. Publ. Opinion Quart. N.-Y., 2010. Vol. 51 (1) P. 31–47.

62. Rudinow, T. Maniulation Text. N.-Y., 1997. P. 289.

63. Steiner, C. M. Scripts people live . Toronto, 2003. P. 429.

64. Sydow, J. V. Understanding the constitution of interogranizational trust. Trust Within and Between Organizations; C. Laneand R. Bachmann (eds.). Oxford, 1998. P. 31 – 63.

65. Tichy, N. M. The Transformational Leader.- N.-Y.: John Wiley & Sons, 2011. P. 340.

66. Vilar, E. Manipuled man. L.: Abelard-Schuman, 2002. P. 144.

67. Winn, D. Manipulated mind. OP England, 1983.. 276.

68. Yamagishi, T. Generalized Exchange ra Social Dilemmas. Social Psychology Quartery. 1993. V. 56 (4). P. 45–59.

69. Yokoyama, O. Manipulations Text . N.-Y., 1996.

70. Zand, D. E. Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quaterly. 1972. № 17. P. 229-239.