

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра психології та соціальної роботи**

Губаль Михайло Васильович

Маніпулятивні стратегії у сучасному управлінні

спеціальність: 053 Психологія
освітньо-професійна програма «Психологія»
Кваліфікаційна робота

Виконав
студент групи ПСм-21
М.В. Губаль

підпис

Науковий керівник:
проф. д-р.психол. наук
О.Є. Фурман

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«_____» _____ 2024 р.

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Губаль Михайло Васильович «Маніпулятивні стратегії у сучасному управлінні» – Рукопис.

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

У кваліфікаційній роботі з теоретико-методологічних позицій проаналізовано основні підходи до розуміння феномена маніпулювання; описано комунікативну природу управлінської діяльності та визначено місце маніпулювання в управлінні; виявлено соціально-психологічні особливості української ділової культури та встановлено їх вплив на комунікації в управлінській діяльності; розроблено та апробовано програму емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення маніпулятивних стратегій у менеджерів-управлінців, які працюють у бюджетних та бізнес-організаціях; розроблено та апробовано методи комунікативної підготовки менеджерів на етапі навчання у ЗВО.

ANNOTATION

HubalMykhailoVasylovych
“ManipulativeStrategiesinModernManagement” – Manuscript.

Researchforthedegreeof “Master” inthespecialty 053 – “Psychology” – WesternUkrainianNationalUniversity, Ternopil, 2024.
 Thequalificationworkfromtheoreticalandmethodologicalpositionsanalyzesthemainapproachestounderstandingthephenomenonofmanipulation;
 describesthecommunicativenatureofmanagerialactivityanddeterminestheplaceofmanipulationinmanagement;
 revealsthesocio-psychologicalfeaturesofUkrainianbusinesscultureandestablishestheirinfluenceoncommunicationsinmanagerialactivity;
 developsandtestsanempiricalresearchprogramaimedatidentifyingmanipulativestrategiesinmanagers-administratorsworkinginbudgetaryandbusinessorganizations;
 developsandtestsmethodsofcommunicativetrainingofmanagersatthestageoftraininginhighereducationinstitutions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФЕНОМЕНУ «МАНІПУЛЯЦІЯ».....	7
1.1. Генеза феномена маніпуляції.....	7
1.2 Види маніпулювання.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАТИВНА ПРИРОДА УПРАВЛІННЯ.....	26
2.1 Характеристика сучасної української ділової культури.....	26
2.2Маніпулювання у менеджменті організації.....	30
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3.ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯМАНІПУЛЯТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ТА ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ ЇХ КОНСТРУКТИВІЗАЦІЇ.....	41
3.1. Організація та зміст емпіричного дослідження.....	41
3.2. Аналіз отриманих результатів.	48
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність проблеми. Проблематика маніпулятивного впливу нині викликає значний інтерес з боку дослідників в всьому світі. Зростає інтерес до психології маніпуляцій і у представників вітчизняної наукової спільноти – психологів, соціологів, політологів, маркетологів тощо. Враховуючи поширеність маніпуляцій у всіх сферах життя сучасного суспільства, особливо у період розвитку ринкових відносин, цей феномен потребує детального науково-теоретичного аналізу. Він стає особливо необхідним у тих галузях життєдіяльності суспільства, де маніпуляція стає невід'ємною частиною професійної діяльності, а саме у сфері управління персоналом.

Вивчення психологічних аспектів найманої праці є актуальним розуміння сутності феномена маніпуляції, причому особливий інтерес представляє професійна діяльність управлінців (менеджерів), які часто працюють у умовах розбіжності організаційних і особистих цілей співробітників. Вирішення завдання узгодження цих різнорідних цілей є одним з основних завдань керівника, але одночасно виявляється сприятливим середовищем для виникнення та використання маніпулятивних способів впливу. Володіння маніпулятивною стратегією менеджером у даному контексті може розглядатися як один з можливих індикаторів його успішності як управлінця.

Так, у сучасній психологічній літературі аналізуються та пропонуються для використання різні способи маніпулювання підлеглими, що дають змогу керівнику здійснювати «ненасильницьке», «м'яке» управління підлеглими.

У зарубіжній психології поширеним є поняття «макіавеллізм», представленість маніпулятивної установки в особистості. В останні десятиліття дослідження макіавелізму в контексті професійної діяльності особистості набуло широкого поширення за кордоном (Е. Аронсона і Е. Пратканіса, Н. Гегена, Р. Гудіна, У. Прото, Дж. Рудінова, Р. Чалдіні, Г. Шіллера, Е. Шострома та ін.), проте ще є мало вивченим у вітчизняній науці (Г. В. Грачов, К. Мельника, М. В. Шепеля та ін.).

В умовах сучасного конкурентного ринку правомірність використання маніпулювання, аналіз наслідків для керівника та підлеглих набувають все

більшого значення. Вирішення цього питання допоможе організації набуті потужної ринкової сили, досягти високих результатів через ефективне управління персоналом організації

Практичні розробки допоможуть психологу-консультанту вести плідну роботу як з керівниками організацій з багаторічним досвідом роботи, так і з топ-менеджерами-початківцями.

Мета дослідження – виявлення причин використання та сутності маніпулятивних стратегій та їх проявів у сучасному управлінні.

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

1. Аналіз існуючих теоретичних підходів до розуміння феномена маніпулювання;
2. Опис комунікативної природи управлінської діяльності та визначення місця маніпулювання в управлінні;
3. Виявлення соціально-психологічних особливостей української ділової культури та їхнього впливу на комунікації в управлінській діяльності;
4. Розробка програми та проведення емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення маніпулятивних стратегій у менеджерів-управлінців, які працюють у бюджетних та бізнес-організаціях;
5. Розробка та апробація методів комунікативної підготовки менеджерів на етапі навчання у ЗВО.

Методи дослідження: метод анкетування, методики «Спрямованість особистості у спілкуванні» («СОС») С. Л. Братченко, глибинне інтерв'ю, аналіз ситуації, перегляд та обговорення відеосюжету з подальшим психологічним аналізом. Для оцінки ефективності тренінгу, спрямованого комунікативну підготовку майбутніх менеджерів, пропонувалися авторські анкети.

Об'єкт дослідження – маніпулятивні стратегії спілкування.

Предмет дослідження – причини та наслідки використання маніпулятивних стратегій та їх проявів у сучасному управлінні.

Теоретична значущість дослідження.

Збагачені теоретичні уявлення про роль маніпулятивної стратегії у

діяльності менеджерів-управлінців. Розширено уявлення про причини маніпулювання, у новому ракурсі постає проблема теоретичного переосмислення внеску маніпулятивної стратегії у їх професійну діяльність. Синтезовані основні положення в описі існуючих закордонних та вітчизняних підходів до розуміння сутності маніпулювання та аспектів його вивчення в організаціях. Проведене дослідження розширює і поглиблює уявлення про поняття маніпулювання, його функції, форми і зміст, методи дослідження, його соціокультурну обумовленість.

Поряд із деструктивним значенням, показаний конструктивний внесок маніпулятивної стратегії управління організацією загалом і персоналом зокрема.

Результати, отримані у дослідженні, є значущими для розробки теоретичних засад консультативної та тренінгової роботи з організаціями при виявленні та визначенні стратегій управлінської діяльності. Вони можуть бути корисними при відборі управлінського персоналу, складанні психологічних програм, націлених на формування лідерських якостей, на розвиток стресостійкості та адаптацію колишніх керівників бюджетної сфери до роботи в бізнес-організації.

Практична значимість роботи полягає у розширенні діагностичного інструментарію практичного психолога, який забезпечує виявлення маніпулятивних стратегій, які використовує керівник. Поряд з традиційними психодіагностичними методами, були використані: глибинне інтерв'ю, притча, метафора. Обґрунтовано підхід до комунікативної підготовки студентів (спеціальність «Менеджмент» та «Управління персоналом»). Ідеї роботи використовуються в розробці та впровадженні програми психологічних тренінгів для студентів. Матеріали можуть використовуватися для консультування менеджерів із досвідом керівництва, для рефлексії методів управління та підвищення їх ефективності.

Структура та обсяг кваліфікаційного дослідження: робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, що включає 64 джерела (з них 43 іноземною мовою), 3 додатків, 9 таблиць та 5 малюнків. Обсяг – 61 сторінка основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФЕНОМЕНУ «МАНІПУЛЯЦІЯ»

1.1. Генеза феномена маніпуляції

Категорія психологічного впливу є однією із основних понять прикладної методології. Проте досі недостатньо ще розроблено як саме це поняття так і категорійний апарат, що його описує.

Ґрунтовний аналіз наукових джерел засвідчив, що найбільш поширеними та часто вживаними трактуваннями поняття «вплив» є наступні: «дія, спрямована на когось, з метою домогтися чогось» [15, с. 87]; «процес..., який реалізується в ході взаємодії двох і більш рівнозначних систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-тимчасових характеристиках) чи стані хоча б однієї з цих систем» [19, с. 65].

Дані визначення хоч і є найбільш загальними, але вони все ж мало підходять саме до психологічної характеристики впливу, яка, насамперед, передбачає деяке зовнішнє втручання, що призводить до зміни психологічних регуляторів конкретної активності людини. При цьому може йтися як про зовні так і про внутрішню зорієнтовану активність. Результатом може бути зміна ступеня вираженості, спрямованості, значущості для суб'єкта різних проявів активності.

Таким чином, психологічний вплив – це спрямована передача інформації від однієї людини до іншої з метою зміни психологічних характеристик, поведінки та інших особливостей партнера зі спілкування.

Вплив може бути безпосереднім (контактним), коли рух та вкладена в нього інформація передаються у формі імпульсу руху (дотику, наприклад), та опосередкованим (дистантним), коли інформація та закодований у ній імпульс руху передаються у формі комплексу сигналів, що несуть повідомлення про щось або орієнтують сприймаючу систему щодо сенсу цих сигналів. За рівнем зміни у стані, поведінці та особистісно-сміслових утвореннях суб'єкта, на якого спрямований вплив, можна зробити висновок про рівень тиску на нього суб'єкта, що впливає[14].

Отже, слід зазначити основні ознаки психологічного впливу:

- це одна із двох сторін єдиного процесу взаємодії;
- це односторонній вплив, включений до складу цілісної взаємодії;
- результатом впливу виступають деякі зміни у психічних характеристиках чи станах адресата впливу [там само, с. 234].

Сучасні автори виділяють види психологічного впливу залежно від його стратегії. Найбільш відомими є імперативна, розвиваюча та маніпулятивна. Імперативна стратегія не торкається глибинних структур особистості, а підтримує когнітивні утворення та є ефективною в екстремальних ситуаціях. Розвиваюча – зорієнтована на довгостроковий ефект, а зміна особистості відбувається в процесі тривалого діалогового контакту з людиною [19]. Третя із розглянутих стратегій – маніпулятивна, на наш погляд, становить найбільший інтерес, оскільки залишається непоміченою тим, на кого вона була спрямована.

Перш ніж говорити про маніпулювання, необхідно звернутись до етимології цього терміну. Отож, *manipulus* – латинський прабатько терміну «маніпуляція» – має два значення: а) жменя, жменя (*manus* – рука та *ple* – наповнювати) та б) маленька група.

Опис прийомів маніпулятивного впливу на людей у процесі їх взаємодії знайшло своє відображення у роботах авторів різних країн і культур у різні історичні періоди. Так, стародавні греки знали, що існують способи впливу на свідомість людей. Вони навіть створили риторику – особливе мистецтво володіння промовою, яке допомагає переконати у чомусь аудиторію. Греки вважали це мистецтво таким важливим, що його починали вивчати з дитинства. Давньогрецький філософ Зенон виділяв два види риторики:

- риторику «відкритої долоні», що характеризується прагненням до переконання опонента шляхом аргументованого взаємоприйняттого обговорення питання;
- риторику «стисненого кулака», зорієнтовану на досягнення мети через використання різних засобів примусу, прийняття рішення через заперечення можливості компромісів, застосування провокаційних, жорстких прийомів у полеміці. Саме в рамках риторики «стисненого кулака» найчастіше використовувалися маніпуляції, необхідні для «перемоги» над опонентом.

В епоху Відродження з'явилася досить відома робота Нікколо Макіавеллі

«Государ». «...Государю немає необхідності мати всі чесноти, але є пряма необхідність виглядати такими, що володіють ними. Зухвало додати, що володіти цими чеснотами і неухильно їм слідувати шкідливо, тому що виглядати ними - корисно. Інакше кажучи, треба бути в очах людей співчутливим, вірним слову, милостивим, щирим, благочестивим – і таким бути насправді, але внутрішньо треба зберігати готовність виявити і протилежні якості, якщо це виявиться необхідно. щоб з язика його не зірвалося слова, не виконаного п'яти названих чеснот. Нехай тим, хто бачить його і чує, він постане як саме милосердя, особливо благочестя. Бо люди здебільшого судять з вигляду. Бо побачити дано всім, а помацати руками - небагатьом»[10, с. 42].

Нікколо Макіавеллі важливий тому, що він одним із перших теоретиків держави заявив, що влада тримається на силі та злагоді. Це добре видно з наведеного вище уривка. Також ми бачимо, що «Государ» повинен безперервно вести роботу із завоювання та утримання підданих. Тому саме явище маніпуляції до недавнього часу позначалося словом макіавеллізм. Деякі автори, вважають, що в галузі політичної філософії Макіавеллі передбачив діяльність якобінців під час Великої французької революції, які здійснили грандіозну за своїми масштабами маніпуляцію масовою свідомістю [45].

Ідеї, пов'язані з ставленням до маніпулювання як впливу, продовжили й багато інших авторів. Так, Христенко О. В. визначає маніпуляцію як вплив, вважаючи, що це її родова ознака [20]. Поряд з основним визначенням маніпуляції як «виду психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до прихованого спонукання іншої людини до намірів, що не збігаються з її актуальними бажаннями», він дає ще ряд спрощених визначень, які в основному теж характеризують міжособистісну маніпуляцію як вид психології. Робить він це на підставі аналізу визначення «впливу» та виділення основних його ознак психологічного впливу:

- 1) «це одна із двох сторін єдиного процесу взаємодії;
- 2) це односторонній вплив, включений до складу цілісної взаємодії;
- 3) результатом впливу виступають деякі зміни у психічних характеристиках або стані адресата впливу» [20, с.32].

Першим, хто спробував «вивести» маніпуляцію за межі нормального психологічного впливу, був А. У. Хараш. Відповідно до його підходу,

комунікативний вплив виникає з урахуванням розвитку в учасників взаємодії спільних комунікативних установок (Хараш А. У., 1998). Ця думка підкреслює, з одного боку, інтерперсональний характер природи психологічного впливу, з іншого – наявність внутрішнього, часто прихованого, контексту, що уможливорює проникнення психологічного впливу на свідомість особистості. Сам автор відводить провідну роль комунікативному впливу у структурі спілкування, оскільки воно виявляється кульмінаційним моментом, що безпосередньо передуює освіті та перетворенню особистості.

Та все ж частіше всього маніпулювання визначають через категорію «вплив». «Маніпулювання - це один із способів цілеспрямованого впливу однієї людини (маніпулятора) або групи людей на іншу (інших), при якому вплив здійснюється, перш за все, в інтересах маніпулятора і переважно непомітно для об'єкта маніпулювання» [14, с. 19]. При цьому зазначається, що є випадки, коли такий вплив використовується на користь об'єкта маніпуляцій або ж набуває таких відверто відкритих форм (наприклад, цинічно-явний шантаж), що не помітити його просто неможливо.

Наступна важлива ознака – наявність контролю. Причому деякі автори [6; 14; 22; 35; 39 та ін.] вважають його однією з найважливіших, хоч і не визначальних характеристик. Як не парадоксально, незважаючи на акцентування уваги «на використанні іншого як речі, об'єкта», мало хто вважає, що за цим стоїть таке ж об'єктне ставлення до людей загалом. Ймовірно, тому за ознакою «отримання вигоди для себе», тобто самої моральної оцінки явища, можна спостерігати «розкид» позицій від визнання необхідності маніпуляцій до повного заперечення можливості їх використання, що є характерним для гуманістичної психології, представники якої розглядають маніпуляцію як порушення прав людини на вільне самовираження.

В цілому ж складається враження, що більшість вітчизняних психологів вважають за краще займати проміжну позицію і маніпуляції ними визнаються необхідними, навіть приносять користь, але в певних ситуаціях, насамперед, у відносинах «батько – дитина», «вчитель – учень» і навіть у практичній діяльності психологів.

Узагальнюючи існуючі погляди на феномен маніпулювання, визначимо свою позицію.

Маніпулювання людьми може розглядатися як використання іншої людини у своїх цілях для отримання власної вигоди. Інша ж особа в цьому випадку перетворюється на об'єкт, особистість якої знецінюється. Психологічний сенс маніпуляції полягає в тому, щоб контролювати поведінку людей, керувати ними, отримувати над ними владу чи переваги зарахунок обмеження їхньої свободи, створення такої ситуації, в якій об'єкт маніпулювання змушений поводитися вигідним для маніпулюючого чином, не маючи вибору або не усвідомлюючи його.

Таким чином, мета маніпуляцій – приховуючи свої справжні наміри, спонукати іншу людину до скоєння певних дій, зміни ціннісних установок, уявлень і думок тощо., одночасно зберігаючи в нього ілюзію незалежності, самостійності прийнятих рішень чи дій. Іншими словами, спонукати людину до того, чого вона робити не хоче, відвернути від того, чого вона прагне, але при цьому створити в неї впевненість, що вона діє з власної волі.

У той же час слід зазначити, що існує не тільки деструктивний вплив при використанні маніпуляцій. У педагогічній діяльності, в управлінні та інших сферах найчастіше можливий і позитивний ефект від використання маніпулювання. Візьмемо, наприклад, батьків, які використовують історії та казки протягом тисячоліть для передачі знань та впливу на молоде покоління, щоб уникнути помилок скоєних предками. Байка про хлопчика, який кричав «вовк», зробить більший вплив на дитину, ніж просто лаяти його за брехню. Інший приклад: начальнику необхідно, щоб ви виконали певну роботу. Але він не хоче кричати, наказувати, тобто бути злим. Відтак він використовує більш прийнятні, але все ж маніпулятивні технології – лестощі, похвалу тощо.

З погляду ціннісно-сміслового підходу маніпулювання постає як знецінення себе, іншого та спілкування. Характерна ознака такого визначення – отримання вигоди собі рахунок іншого, котрий не усвідомлює цього. Маніпулювання – дуже складний феномен, що передбачає відповідний підхід до його опису та врахування трьох складових (маніпулюючого, маніпульованого, умов або зовнішніх обставин, включаючи і саму маніпуляцію). На нашу думку, тільки цілісний комплексний підхід може дати розуміння даного явища, яке можна розглядати у двох аспектах: і як вплив, та як складноорганізовану маніпулятивну діяльність.

В даний час можна позначити кілька методологічних підходів, що сформувалися в науці, в яких феномен «маніпуляція» розуміється по-різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Типи методологій соціального знання

Суспільно– суб'єктивна реальність, в якій будь-які норми – предмет критичного осмислення	Зміна та трансформація		Суспільно – об'єктивна реальність, норми якого можуть бути правильним чи ні, але вони необхідні
	Рефлексуючі радикали: ті, хто пробуджує рефлексію, формує готовність визнати різні точки зору та знайти шлях їх співіснування (екзистенціалісти, логотерапевти)	Радикальні структуралісти: революціонери – ті, хто знає, що діючі норми неправильні, і прагнуть знайти інші, правильні норми	
	Гуманісти: ті, хто досягає балансу із собою (Роджерс, Маслоу)	Функціоналісти: ті, хто приводить у відповідність людини та її оточення (психоаналіз, біхевіоризм, системний підхід, екологічний підхід)	
	Регуляція та стабільність		

Насамперед, дані методології відрізняються розумінням джерел розвитку маніпулятивної поведінки, а отже, і ставленням до того, хто несе відповідальність за появу та дотримання маніпулятивних установок. Якщо у функціоналістському чи революційному підходах до поняття «маніпуляція» застосовується визначення «злісна», то у гуманістичному чи рефлексивному – оцінюється як хворобливий стан, що потребує уваги та лікування.

Також всередині одного підходу існує кілька теорій та практик розуміння та подолання маніпуляцій.

1. Рефлексивна методологія зосереджена на раціоналізації розуміння джерел маніпуляції: стереотипи заважають людині поводитися спонтанно, опрацювання почуттів недостатньо – важливо долати свої установки у сприйнятті поведінки людей. Такий підхід адресований людям, здатним стати самостійними та відповідальними за свій вибір та своє життя. Дана позиція одночасно є і силою, і слабкістю цієї методології. Адже не всі можуть досягти такого ступеня

суб'єктної позиції і не всі хочуть її займати. Для представників рефлексивної методології небажання досягти такої позиції стає джерелом маніпуляції, а для представників гуманістичного підходу – це лише вибір людини на користь того чи іншого способу життя.

Якщо гуманістична і функціоналістська методологія визначає можливість жити без маніпуляції, то рефлексивна методологія виходить з неможливості подолати маніпуляції раз і назавжди адже вони не абсолютне зло, а лише артефакт соціального життя людини, зафіксований в нормах, культурі, науці тощо. Однак рефлексивний підхід виходить з ідеї необхідності надати людині вибір: розуміти або не розуміти, поводитися лише маніпулятивно або час від часу вириватися зі звичного кола маніпуляції.

2.Радикальна (революційна) методологія заснована на поняттях «автоматичне знання» і «автоматичне почуття»: те, що знають і відчують, все те, що закрито для аналізу, те, що стає зручним інструментом у маніпулюванні суспільною свідомістю. Маніпуляція – повсякденний прояв нерівності людей, отже, існує лише один спосіб впоратися з маніпуляцією – боротися з нерівністю.

Основною професійною технікою революційного підходу стає боротьба: за допомогою адвокації (звернення до суду, лобіювання поправок до законів тощо) або за допомогою проведення акцій протесту. Переконаність у рівності всіх і право кожного на доступ до соціальних благ – міцна основа професіоналізму, у тому числі й протистояння маніпуляціям.

3.Гуманістична методологія сфокусована на роботі з почуттями: розуміння та прийняття своїх переживань, вдумливе ставлення до світу емоцій стає найважливішою умовою подолання маніпуляції (табл. 1.2). На думку «гуманістів», люди звертаються за допомогою з метою змінити поведінку, однак першим кроком до зміни стає робота над своїми почуттями. Досвід актуалізує поведінку складається як з висловлювання своїх почуттів, так і з усвідомлення того, що заважало їхньому вільному прояву. Усвідомлення перешкод спрямовує людини до вироблення прийомів вираження почуттів навіть у випадках, коли це важко. Наприклад, та чи інша форма творчості стає способом висловити свій гнів чи страх, якщо виплеснути ці почуття безпосередньо не вдається.

Таблиця 1. 2

Умови подолання маніпуляцій

Конструктивне почуття насичує людину енергією, активізує до рішення проблем	Деструктивне почуття відрізняється циклічністю та виснаженням людини	Прояви деструктивних почуттів у поведінці
Кохання – розуміння та прийняття, співпереживання, вміння прощати, прихильність, баланс інтимності та поваги кордонів	Вина – на першій стадії людина звинувачує себе: «Я тобі все життя зіпсував», а потім починає думати: «Ти мені все життя зіпсував»	Прийиження (на адресу іншого людини чи себе). Самобичування. Прийняття чужих проблем за свої. Ігнорування власних проблем. Надзавдання (прагнення стрибнути вище голови)
Гнів – вміння висловити своє невдоволення, захист своїх кордонів та прав у разі їх порушення	Ненавість, гидливість, роздратування – неможливість висловити свій гнів призводить до того, що людина випускає своє невдоволення потроху: шпильками, уколами тощо.	Відмова у тілесному контакті, надмірна дистанція або, навпаки, порушення дистанції. Немотивована агресія, заподіяння шкоди собі та/або навколишнім
Страх – знання своїх можливостей та обмежень, їх прийняття, прийняття того, де закінчується можливість контролю	Тривога – викликана прагненням все взяти під контроль, виключити випадковість	Інвалідація оточуючих. Опора на окультизм. Жорсткі установки, стереотипи
Горе – прийняття самотійності, необхідності «платити» за любов і прихильність: коли любиш, завжди прирікаєш себе на втрату	Втрата – хвороблива зосередженість на тому, як все було Б, якби втрати не сталося	Припис почуттів та дій («Має радіти», «Не засмучуй маму»). Неприйняття (ігнорування) тілесності, своєї та інших

Одним із яскравих представників гуманістичного підходу можна вважати Е. Шострома. Багато актуальних проблем психосоціальної допомоги (супровід приймаючих сімей, робота з дітьми із закритих інститутів, допомогу дітям та підліткам з девіантною поведінкою) вимагають залучення саме гуманістичного підходу у роботі з маніпулятивною поведінкою.

Гуманістичний підхід, насамперед, спрямований «на себе», а потім «на іншого». На відміну від функціоналістського підходу, він пропонує різноманітні технології подолання маніпуляцій у відносинах із найближчими людьми, і насамперед власних маніпуляцій. Запропоновані гуманістами (К. Роджерсом, Ш. Бюлер, Е. Шостромі ін.) технології запозичуються сучасними представниками функціоналістської методології, проте їхня мета продовжують відрізнятися:

якщо в останніх баланс досягається за рахунок компромісу між суспільством і людиною, то в першому – людина розвивається всередину себе, і досягає балансу за допомогою розуміння та прийняття себе.

4. Функціоналістська методологія включає багато різних теорій і практик розуміння суті маніпулятивного поведінки: від теорії психологічних захистів, традиції якої склалися у психоаналізі, до складніших конструкцій сімейних відносин, вироблених системним підходом. Один із найпростіших і доступних нефахівцеві підходів був сформований на основі розгляду чотирьох основних типів поведінки в конфліктній ситуації: агресивної реакції, догляду, маніпуляції та впевненої поведінки.

Одним з підходів у цій методології є системний (екологічний) підхід. На противагу тренінгам асертивності він заклав традицію детального аналізу різних типів маніпуляцій. Достатньо згадати різноманітність сценаріїв та ігор, які представлені в роботах Е. Берна та його послідовників. Крім того, системний підхід спрямований на маніпуляції у найближчому колі спілкування людини – у його сім'ї. Джерелом маніпуляції стають збої сімейних систем: співзалежність, суперечливі послання батьків своїм дітям, спілки членів сім'ї тощо. Системний підхід, зосереджений на аналізі сімейної історії, краще діагностує маніпулятивні сценарії, ніж виробляє інший варіант поведінки. Однак виявлення і подальшого розуміння виявляється недостатньо – багато причин, виявлені в системному підході, не можуть бути усунені, а одного усвідомлення причин виявляється недостатньо для подолання маніпуляцій.

Таким чином, ми можемо порівняти дані підходи за такими головними критеріями, як: джерела і суть маніпуляції, спосіб та розвиток поведінки, альтернативної маніпуляції. Дані для порівняння вказані у табл. 1.3 та 1.4.

Таблиця 1.3

Порівняння функціоналістського та рефлексивного підходу

Критерій порівняння	функціоналістський	рефлексивний
Джерело маніпуляції	Сімейне виховання, сценарій, засвоєний дитиною через суперечливих установок вихователя	Тиск середовища, ті приписи, які суспільство нав'язує людині
Суть маніпуляції	Повторення одного й того ж сценарію, неможливість зруйнувати стереотип поведінки	Підміна бажань соціально схвалюваними устремліннями

Поведінка,альтерна тивна маніпуляції	Впевнена (асертивна) поведінка. Підпорядковується раціональним цілям, пам'ятає про реальну вигоду таконструктивною мірою успіху. Життязгідно з соціумом	Рефлексивна поведінка. Здатність протистояти тиску середовища
Спосіб розвиткуактуалізую чоїповедінки	Тренінги впевненої поведінки, засновані на розпізнаванні маніпуляцій та раціоналізації поведінки людини	Екзистенційні практики, звернення до активізації смыслжиттєвих орієнтацій
Скільки потрібночасу для подоланняманіпуля	Якийсь конкретний період часу	Все життя – джерела маніпуляцій розвитку

Таблиця 1.4**Порівняння гуманістичного та революційного підходу**

Критерій порівняння	Гуманістичний	Революційний
Джерело маніпуляції	Заборони на почуття та виразпочуттів, що склалися в культурі,загальне ігнорування світу емоцій,властиве низці культур	Маніпуляція – повсякденневтільнення дискримінації та нерівності
Суть маніпуляції	Підміна конструктивних почуттів деструктивними	Слідування дискримінаційним установкам, розпорядження життям інших, постійне втручання у життя інших
Поведінка,альтернати вніманіпуляції	Актуалізуюча поведінка. Спонтанне, засноване на виразі почуттів, автентичності свого стану. Життя у внутрішній злагоді з собою	Свобода. Практика, спрямована на оптимізацію доступу людей до їхніх прав, у радикальному варіанті – практики непокори
Спосіб розвиткуактуалізуюч оїповедінки	Тренінги почуттів, висловлювання своїх переживань, опрацюваннятабуйованих почуттів	Усвідомлення дискримінаційних установок, розширення уявлень про джерела нерівності та формування основ антидискримінаційної практики

Зауважимо, що нині увітчизнянійтеоріїтапрактиціпсихологічноїдопомогичільне місце займає функціоналістський підхід у його різноманітних проявах. Інші підходи з різних причин залишаються на узбіччі їхнього розвитку.

Конкретизуємо у межах цієї роботи визначення маніпуляції стосовно управлінської діяльності. Маніпуляція в управлінні – це вид психологічного впливу, що характеризується суб'єкт-об'єктним, прихованим характером впливу, ставленням до іншого як засобу досягнення цілей організації.

1.2 Види маніпулювання

У психологічній літературі зустрічається безліч типологій маніпулятивного впливу. Найпоширенішою та найбільш знаною є та, що визначається наслідками впливу на об'єкт маніпуляції. Відтак останні визначаються як деструктивні чи конструктивні [39]. Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує саме останній різновид, який на думку деяких науковців «відбувається з благих спонукань... сумісних із загальнолюдськими цінностями». До таких, зокрема, належать маніпуляції в психотерапії, які давно були описані в класичній літературі та визначені як інструменти «замаскованого або непрямого навіювання» [50, с. 26].

В літературних джерелах навіть знаходимо особливий напрям – «маніпуляційна психотерапія», яка відрізняється тим, що пацієнт оздоровлюється шляхом «штучного введення його в оману» [52]. Особлива увага при цьому приділяється етапу викриття помилок та ілюзій, який має місце після застосування методу, а його реалізація вимагає вкрай обережного ставлення.

Дещо схожу позицію підтримує і Г. О. Баллотрий зауважує, що визначення маніпуляції слід поширювати на ті ситуації, що часто зустрічаються в соціальній і педагогічній практиці, коли «суб'єкт впливу щиро прагне до добра реципієнта (тобто бажає блага і для нього), але при цьому сам вирішує, в чому має бути таке благо» [2, с. 56]. Дане визначення дає змогу розглянути феномен маніпуляції в новому ракурсі, акцентуючи увагу на позитивному боці впливу. Зважаючи на такий підхід, Задорожна І. Д. запропонувала класифікувати маніпуляції за змістовним критерієм та в результаті виділив маніпуляцію образами, конвенційну та операційну, предметну, особистісну та духовну маніпуляції (табл. 1.5). Авторка акцентує увагу, що ці види слід розглядати як різні механізми, які можуть поєднуватися, доповнювати один одного, посилюючи сумарний ефект впливу [9].

Таблиця 1.5

Основні види маніпуляцій та механізми, що їх забезпечують

Види маніпуляцій	Основний Діючий агент	Способи спонукання	Мішені	Автоматизми
------------------	-----------------------	--------------------	--------	-------------

Маніпуляція образами	Образ	Прямаактуалізаціямотиву	Бажання, інтереси	Міжмодальніасоціації,релевантністьобразу мотиву,наміченому якїсть мішенівпливу
Конвенційна	Соціальнісхематизми:сценарії, правила,норми	Створенняключовихпідразників,визначальнихособливостіситуації спілкування(ролі,	Готовізразки поведінки	Соціально заданіта індивідуальнозасвоєніпрограми життя,прийняті людиноюсценарії поведінкитогощо
Операційна	Операційнісхемидіяльності, їхінерція,звички, логікавиконання	Поштовх, наданняприскорення, розгін,впрацьовування,звикання	Способи поведінки, структура діяльності	Інерція, прагнення до завершення
Предметна	Когнітивна схема, внутрішня логіка задачі, стандартний	Наяк, постановка завдання, імітація процесу вирішення проблеми	Пізнавальні процеси, когнітивні установки	Керований висновок,зняттякогнітивногодисонансу
Орієнтована	Вчинок, ухвалення рішення	Актуалізація внутрішньоособистісногоконфлікту, імітація процесу ухвалення рішення	Мотиваційні структури	Автоматизмиприйняттявідповідальності завистражданий усумнів вибір
Маніпуляція духовністю	Пошук сенсу	Актуалізаціяіснуючих смислів тацінностей,підштовхування досмисловоїдестабілізації тапереоцінкицінностей,імітація процесупошуку сенсу	Відносини міжмотивами, смисли	Способи подолання зі смисловою дезорієнтацією та заповнення смислового вакууму

Ще однією основою класифікації є ступінь усвідомленості використання прийомів маніпулювання.

Так, Rudinow, Т. під маніпуляцією розуміє свідоме чи неусвідомлене використання некоректних і нечесних форм поведінки. Науковці переконані, що часто люди самі не усвідомлюють те, що здійснюють маніпуляції. Наприклад, спробою неусвідомленої маніпуляції можуть бути сльози або заклик до жалю. Крім того, нерідко в нашу аргументацію вкрадаються помилки, завдяки яким ми маніпулюємо своїми опонентами, не усвідомлюючи те, що використовуємо помилкові аргументи і впливаємо на своїх співрозмовників некоректним чином [56, с. 135-148]. Неусвідомлена маніпуляція проявляється в різних ситуаціях, наприклад, такому міжособистісному спілкуванні, коли один із співрозмовників

брешіє іншому. При цьому сама брехня нерідко виявляється зовнішнім проявом захисних механізмів особистості. Останній спрямований на усунення почуття тривоги, дискомфорту, викликаного незадоволеністю суб'єкта взаєминами з оточуючими. Брехню можна розглядати також як захисну маніпуляцію іншими в міжособистісному.

Існує також поділ маніпуляцій, який ґрунтується на передбачуваних цілях впливу. Зокрема виділяють гедоністичну та прагматичну маніпуляцію [55]. Перша використовується задля отримання тієї емоційної реакції, яку маніпулятору вдається викликати в адресата. У такому разі вона може бути самоціллю, і провокувати видачу нової інформації, яку жертва відкриває маніпулятору, перебуваючи у стані емоційного збудження. Друга ж пов'язана з використанням емоційної реакції для досягнення маніпулятором своїх цілей.

Vilar E. наводить свою класифікацію [60]:

1. Життєво необхідні чи вітальні маніпуляції. Вони використовуються особистістю в крайніх випадках, коли необхідний захист від фізичного чи психологічного впливу. До таких маніпуляцій можна віднести маніпуляції-атаки, маніпуляції-підпорядкування, і навіть маніпуляції захисного характеру.

2. Міжособистісні маніпуляції. Використовуються у комунікативній сфері. Це маніпуляція управління. Вони виконуються у вербальній (при словесному спілкуванні) та невербальній (при спілкуванні за допомогою знаків, жестів, поглядів, рухів тіла) формі. Міжособистісні маніпуляції використовуються людьми усвідомлено та неусвідомлено. Іноді навіть маленькі діти вдаються до них при взаємодії із своїми батьками чи вихователями, коли відчують потребу у увазі, турботі чи вітальних цінностях.

3. Маніпуляції у різних сферах професійної діяльності (до них часто вдаються медики, психологи, педагоги, актори, продавці та інші).

4. Внутрішньоособистісні маніпуляції. Здійснюються особистістю як усвідомлено так і неусвідомлено. У будь-якому випадку їх використання свідчить про порушення цілісності людського «Я», схильність до уникнення реальності (нерідко вони є наслідком психічних хвороб, неврозів, стресів чи надмірного захоплення міжособистісними маніпуляціями з метою обману інших людей). Страждаючи від внутрішньоособистісних маніпуляцій, людина втрачає

впевненість у собі, не усвідомлює важливості свого існування.

Виходячи з адресності впливу, виділяються індивідуальні, групові та масові маніпуляції. Основна відмінність – кількість учасників, які вступили до маніпулятивної комунікації. Так, міжособистісні маніпуляції допускають трохи більше 2 учасників; групові - від 3-5 до 50 осіб, масові маніпуляції охоплюють велику аудиторію та відтворюються за допомогою спеціальних засобів обміну інформацією – преса, радіо, телебачення, Інтернет.

За часом впливу: одноактні та поетапні (стратегічні).

За характером впливу: що спонукають до дії чи бездіяльності; змінюють думку/ставлення до чогось або будь-кого; створюють думку/відношення про когось або чимось.

За об'єктом впливу, тобто характером основний аудиторії, на яку націлена маніпуляція, можна назвати такі групи: жінки /чоловіки; діти / дорослі / старі; працюючі / безробітні; мають вищу / середню / незакінчену освіту та інші групи. Як правило, маніпулятивному впливу більше піддаються безробітні, жінки, старі та діти, люди з середньою або незакінченою освітою [63].

За суб'єктом впливу розрізняють політичні, економічні, релігійні, культурно-освітні маніпуляції, які мають свої особливості у виборі технологій впливу на аудиторію. [62].

Не обійтися без використання маніпуляцій і в управлінській діяльності. Так, наприклад, Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. обговорюючи проблему стимулювання праці, робить висновок, що «заперечувати маніпулятивний характер стимулювання... неможливо», оскільки «процедура стимулювання... є маніпуляцією, коли людину змушують робити те, що не входить у її систему цінностей, виставляючи проти неї чи "приманку" як заохочення, чи загрозу покарання, що пов'язана з іншими цінностями»[11, с. 34]. На думку науковців, маніпуляція, яка може викликати конфлікт нав'язуваних норм із ціннісними орієнтаціями людини, аморальна. Якщо ж вона веде до розвитку особистості без руйнування сформованих ціннісних орієнтацій, вона є морально допустимою. Однак слід зазначити, що в соціальній організації практично завжди є розбіжність організаційних та індивідуальних цілей. Нерідко й сам психолог – чи хоче він того чи ні – стає найманим маніпулятором. Це трапляється, наприклад, коли йому замовляють психодіагностичне обстеження для того, щоб

вже прийнятому адміністрацією рішення надати вигляду науково (або психологічно) обґрунтованого. Подібне часом спостерігається і при атестації кадрів чи формуванні резерву на керівні посади – обстеження стає засобом тиску на підлеглих або навіть зведення рахунків з негодними.

Маніпулятивні нотки досить часто чуються вже в самому запиті замовників: навчи управляти, впливати, стимулювати тощо. У більшості випадків психолог перебуває в складній ситуації вибору: з одного боку, не можна ставати інструментом у чужій грі, а з іншого, відмовити – означає самоусунутись, поступившись місцем непрофесіоналу, втратити можливість змінити уявлення замовника на більш конструктивне та гуманне. Знання закономірностей маніпулювання дозволяє спеціалісту грамотніше вибудовувати свою лінію поведінки у подібних умовах.

Методи та механізми маніпулювання

Ступінь успішності маніпуляції значною мірою залежить від того, наскільки широкий арсенал використовуваних маніпулятором засобів психологічного впливу та наскільки маніпулятор гнучкий у їх використанні.

У процесі ознайомлення з літературними джерелами з даної проблематики стало зрозуміло, що маніпуляції незважаючи на їх видиму різноманітність насправді їх не так багато, а відтак їх можна об'єднати у декілька основних груп (вони подані в порядку, що відповідає частоті їх згадування): оперування інформацією; приховування маніпулятивної дії; ступінь та засоби примусу, застосування сили [39].

Розкриємо трохи докладніше ці категорії.

Цілеспрямоване перекручування інформації: всю різноманітність операцій, що здійснюються над інформацією, можна згрупувати за декількома параметрами. Спотворення інформації варіює від відвертої брехні до часткових деформацій, таких як підтасовування фактів або усунення семантичного поля поняття, коли, скажімо, боротьба за права будь-якої меншості подається як боротьба проти інтересів більшості.

Приховування інформації у найповнішому вигляді проявляється у умовчанні – приховуванні певних тем. Набагато частіше використовується метод часткового висвітлення чи вибіркової подачі матеріалу [39].

Спосіб подачі інформації нерідко відіграє вирішальну роль у тому, щоб

зміст послання був сприйнятий необхідним його відправнику чином. Наприклад, велика кількість інформації в сирому та/або несистематизованому вигляді або подача її дрібними порціями не дозволяє нею ефективно скористатися.

Чималу роль відіграє момент подання інформації. Найвідоміший прийом – показ у найбільш (найменше) зручний для телеглядачів час. Ще один поширений спосіб – підпорогове подання інформації.

Контекстуальне оформлення: спілкування завжди відбувається десь, колись, за певних обставин. Організація чи підбір умов взаємодії у тому, щоб проконтролювати «зовнішні» змінні ситуації взаємодії – фізичне оточення, культурний і соціальний контексти.

Фізичні умови – особливості оточення, що визначають обстановку, у якій протікає спілкування: місце дії (у робочому кабінеті, надворі, в аудиторії тощо. буд.); сенсорна палітра (особливості освітлення, шуми, чутність, запахи та ін.), інтер'єр (розстановка меблів, стиль оформлення, свобода переміщення). Досвідчені маніпулятори уважні до умов: загальновідомі способи вирішення ділових питань у побутових умовах, особливі можливості надає виїзд на природу тощо.

Культурний фон – особливості ситуації спілкування, що визначаються культурними джерелами: мова, якою розмовляють люди, наскільки добре співрозмовники ним володіють, національні та місцеві традиції, культурні норми, що регулюють способи узгодження людьми своїх дій (експресія, заборонені теми чи дії, межі жартів) тощо.

Сукупність зазначених змінних, що становлять умови спілкування стосовно окремої події, надає маніпулятору досить широкі можливості збільшити шанси на успіх своїх задумів.

Встановлення контакту: будь-яка міжособистісна взаємодія передбачає вступ сторін, що спілкуються у безпосередній контакт – тілесний (варіює від легкого дотику та погладження до бурхливих обіймів та поцілунків); емоційний (співпереживання, сприйняття емоцій партнера як суттєвих елементів ситуації, входженні в емоційний резонанс із партнером зі спілкування); операційний (розуміння сенсу виконуваної іншою людиною роботи, значення використовуваних при цьому засобів, подання ефективного зворотного зв'язку тощо); предметний (вказівка, вложена у слова

(мовний жест) чи дії, відсилає до думки, теми, поняття, інтересів. Розшифрувати це послання, дійти до предмета повідомлення означає зрозуміти те, на що вказує партнер зі спілкування); особистісний (розуміння індивідуальних смислів, вкладеного в них відношення людини до теми, думки, вчинку тощо); духовний (об'єднання на основі високих смислів та цінностей).

Міжособистісний простір: територія – частина міжособистісного простору, яку той чи інший партнер вважає за свою. На кінестетичному рівні він виявляється у формі фізичної території: кабінет, робочий стіл, п'ятачок під ногами у переповненому автобусі тощо [22]. На емоційному – право «власності» на настрій, реакцію – «вони мої». На операційному – "моя" робота, індивідуальний спосіб її виконання, свій стиль діяльності. На предметному – моя думка («я щойно говорив інакше – не перекручуйте»), мій рід занять (всі філателісти в цьому сенсі стоять приблизно на одній території). На особистісному – те, що важливе для мене («не лізь у душу – не твоє»).

Ініціатива: може бути визначена як початковий момент управління процесом взаємодії з боку одного із партнерів (суперників). Дане поняття служить для позначення провідної чи напрямної ролі останнього у процесі спілкування. Виступаючи ініціатором певної події, партнер реалізує своє право на ініціативу. Цим він одночасно бере на себе відповідальність за цю подію.

Спрямованість впливу: найважливішою характеристикою маніпулятивної дії є наявність явного та прихованого рівнів дії. Перший виконує функцію "легенди" або "міфу", що маскує справжні наміри маніпулятора. Другим рівнем є той, на якому як факт впливу, так і його мета ретельно приховуються від адресата. Отже, в маніпулятивній ситуації ми виявляємо як мінімум два потоки впливу з боку маніпулятора. Важливо точніше визначити їх напрямки та зміст – вказати вектор впливу.

Психологічний тиск: маніпулятор починає свої дії, маючи певний ступінь упевненості в успіху. Ця впевненість втілюється у прагненні створити необхідну перевагу сил над партнером.

При цьому відбувається реалізація (втілення) змінних вищого порядку: організація простору взаємодії, отримання доступу до мішеней впливу, надання психологічного тиску, програмування тощо. Більше того, тонкість «аранжування» психологічного впливу, зокрема маніпулятивного, найбільше

залежить саме від майстерності автора у використанні засобів комунікації – як вербальних, і невербальних.

Утримання контакту: під ним розуміється та частина мішеней впливу (вид психічних утворень), за допомогою яких відбувається приєднання. Тут ми можемо скористатися тією самою класифікацією, що й стосовно видів контакту: сенсорний, емоційний, знаковий (конвенційний), операційний, предметний (когнітивний), особистісний і духовний (смысловий).

Психічні автоматизми: вище вже йшлося про те, що елементи ситуації спілкування та прийоми впливу мають дуже окреслений ефект: вони характеризуються програмуючим впливом на поведінку людини – іноді жорстку, іноді м'яку, але все ж таки визначальну високу передбачуваність того, як вона себе поведе. Вони виявляються засобом включення реакцій адресата, що передбачає наявність чогось, до чого цей ключ підходить, у що його необхідно вставити. Це позначимо поняттям психічний автоматизм, який визначимо як таке структурно-динамічне утворення, актуалізація якого з високою ймовірністю призводить до стандартного результату, чи це мотиваційна напруга чи якась дія.

Виділимо такі способи управління мотиваційними уподобаннями людини, як пряма актуалізація мотивів, просте обумовлення та знакове опосередкування.

1) пряма актуалізація необхідного мотиву може відбуватися у відповідь на появу релевантних цьому мотиву подразників. Відкрите спонукання з боку актора нерідко набуває форми спокуси – від цілком легального та безневинного до прихованого та зловмисного. Наприклад, добре сервірований стіл збуджує бажання поїсти («слинки течуть») – це знають усі господині та професіонали ресторанного сервісу.

2) обумовлення – перенесення спонукальної сили якогось мотиву на події, яких раніше цей мотив не спонукав. Даний механізм лежить в основі дресирування тварин. Стосовно людини метод обумовлення ще називають формуванням чи модифікацією поведінки.

3) мотиваційне опосередкування – аналогічне обумовленню емоційне перемикає «на основі поданих, уявних, відновлюваних внаслідок отриманої словесно інформації подій», що відбувається, проте, за соціальними зв'язками, які «передбачають вищі рівні відображення і відбуваються в "образі світу"»

реально сприймається ситуації» [33].

Висновки до розділу 1

1. Вивчення феномену «маніпуляція» є актуальною та значущою проблемою у сучасній психологічній науці, яка потребує подальшої розробки та поглиблення. Теоретичний аналіз існуючих психологічних підходів до даної проблематики показує, що це явище може розглядатися у двох аспектах: як вплив та як складно організована маніпулятивна діяльність.

2. У розділі здійснено огляд видів маніпуляцій, в основі яких лежать різні передумови. Найпопулярніший поділ базується на тому, який вплив вони чинить на адресата – деструктивний чи конструктивний. Також підставами для типологізації маніпуляцій може бути характер, об'єкт, час дії, ступінь усвідомленості використання прийомів впливу тощо. Нині ж широкого поширення набула така передумова поділу як сфера застосування маніпуляцій, а саме: політика, сфера ЗМІ та реклами, виховання та освіта, релігія, психологія, а також управління та бізнес. Відтак, в контексті нашої роботи виділено та визначено поняття «маніпуляція в управлінні» – це вид психологічного впливу, що характеризується суб'єкт – об'єктним, прихованим характером впливу, ставленням до іншого як до засобу досягнення цілей організації.

4. Підтримана думка про те, що маніпуляції в окремих випадках (зокрема в управлінні персоналом організації) є доцільним та ефективним інструментом, за допомогою якого можна отримати корисний для всіх результат. При цьому керівник має чітко розуміти, що його використання – єдина правильна стратегія у даному випадку.

РОЗДІЛ 2

КОМУНІКАТИВНА ПРИРОДА УПРАВЛІННЯ

2.1 Характеристика сучасної української ділової культури

Сучасні організації неможливі без особливого виду діяльності – управлінської, спрямованої на перетворення різних сторін життя організації. Ця діяльність вкрай різноманітна та суперечлива. Про її складність свідчить той факт, що на практиці прийнято та використовується безліч концепцій управління. Крім того, дослідники досі не мають спільної думки щодо сутності управлінського процесу та основних його функцій.

Почнемо з того, що у наукових джерелах поняття "управління" і "менеджмент" часто використовуються як синоніми, хоч змістовно вони кардинально відрізняються. Управління окреслює загальну людську діяльність, а менеджмент – це його специфічна сфера, що включає роботу фахівців із забезпечення успішної діяльності організації [1].

Основна мета останнього – забезпечення гармонії у розвитку організації, тобто узгодженого та ефективного функціонування всіх її зовнішніх та внутрішніх елементів [7]. Зміст, форми та методи управління залежить від ієрархічного рівня його здійснення в організації. Як правило, на підприємстві можна виділити три ієрархічні рівні менеджменту: вищий, середній та нижній.

Суб'єкти менеджменту, менеджери – керівники різного рівня, які займають постійну посаду в організації та наділені повноваженнями у сфері прийняття рішень у певних сферах діяльності організації.

Особливості ведення бізнесу та комунікацій безпосередньо пов'язані з культурою країни. Незважаючи на величезну різноманітність бізнес-культур, існують методи, що дозволяють прогнозувати елементи поведінки представника тієї чи іншої культури. При цьому варто враховувати поведінкові стереотипи, джерело та рівень влади, ділову етику, мотивацію, тип мислення та особливості сприйняття часу.

В наші країні традиційно склалася система управління, має у своїй основі зразки авторитарного управління. До найпоширеніших недоліків у системі управління організацією в сучасних соціально-економічних умовах ставляться: низька загальна управлінська культура керівного ланки, недосконалість як

структурної, і процесуальної організації управління, переважання централізованих методів керівництва. Багато управлінські рішення не реалізуються чи реалізуються частково; ліквідуються наслідки, а чи не причини проблемної ситуації, що веде до її повторення; рядові співробітники звикають до позиції виконавця, не наділені відповідальністю і схильні до прояву ініціативи [17, с.25].

У той самий час світової тенденцією розвитку управління є перехід від ієрархічно-вертикальних структур до самоорганізованих, горизонтальних. Таким чином, робиться ставка на особисту ініціативу, самостійність, відповідальність суб'єктів управління, їхню здатність до професійного та особистісного зростання, до розвитку своєї організації.

У пострадянській традиції управлінські рішення ухвалювалися одноосібно, відносини були побудовані на жорстких ієрархічних принципах. На великих промислових підприємствах ця традиція досі виявляється дуже яскраво. В організаціях малого та середнього бізнесу ситуація дещо інша. Вони все частіше утворюються під лідера. Але навіть за таких умов багато сучасних керівників мають труднощі у мобілізації персоналу на вирішення загальних завдань. Яскраво виражена проблема невміння делегувати відповідальність підлеглим, за якою найчастіше стоїть страх втратити владу та контроль над ситуацією. Також вітчизняний тип культури має відверто «чоловіче обличчя», в основу якого лежить культ «великих звершень», самопожертви, героя, а відтак це диктує жорсткість у відносинах та авторитарність. У той самий час для більшості працівників характерна більш «жіноча» орієнтація – пасивність, відсутність енергії, скромні запити [там само, с. 27].

В основу діяльності організацій часто покладено принцип імпровізації. Рішення, що приймаються, мають чітко виражений тимчасовий характер. Прагнення отримання швидкої вигоди у багатьох випадках визначає практичні дії та спосіб мислення. Перспективне планування відхиляється із посиленням на нестабільні умови: "Ми не знаємо, що буде завтра". Але, крім негативного аспекту, у такому підході є певна перевага – гнучкість. Навіть деякі принципові рішення можуть несподівано замінюватись іншими, більш актуальними.

Аналіз вищезначених особливостей дав змогу сформулювати низку принципових особливостей, що стосуються діяльності керівників фірм та

організацій, їхнього ставлення до персоналу [1, с. 45]:

1. Залежність від зразків, норм і правил, які були сформовані в пострадянському суспільстві. Спроба опиратися при вирішенні проблем, що виникають нині на досвід минулого, пояснюється тим, що більшість з керівників не готові працювати в умовах високої невизначеності. Опора на минулі зразки – спроба захистити себе від невміння зустріти цю невизначеність і конструктивно працювати з нею.

2. Перекладання відповідальності за те, що відбувається в організації з себе на інших. При розумінні того, що ефективність роботи керівника не така висока, як би хотілося, починає працювати пояснювальна схема – «нам не дають працювати», «у такій державі (країні) неможливо зробити що-небудь» тощо.

3. Орієнтація на короткострокові цілі на шкоду стратегічним, перспективним. Складнощі у сучасних керівників виникають у сфері стратегічного планування, коли необхідно, проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище організації, виявити ресурсність персоналу, сформулювати місію організації, її стратегічні цілі та завдання.

4. Ціннісна «розмитість» керівників організацій. В основі поведінки людини лежать її базові установки на життя, тобто ті принципи, які керівник готовий обстоювати у своєму житті. Невизначеність сталих та зрозумілих установок як у керівників так і у підлеглих призводить до неможливості сформувати загальносмысловий простір професійної діяльності.

5. Невизначеність індивідуальних цілей. Для багатьох керівників проблемно описати свої особисті та професійні цілі, спроектувати свою найближчу і далеку кар'єру. Тому традиційні висловлювання на кшталт «яквийде», «не знаю, що на мене чекає», «не впевнений, що це залежить від мене» свідчить про низьку суб'єктність керівника як людини, спроможної взяти на себе відповідальність за те, що відбувається в його житті.

Ділове спілкування – невід'ємний елемент керівництва. Зазвичай воно включено як окремий момент у якусь спільну продуктивну діяльність людей і є засобом підвищення якості цієї діяльності, її інформативним супроводом. Жодна людина зі сфери бізнесу та підприємництва нині не може уникнути процесу спілкування з власним персоналом та партнерами по бізнесу, з представниками влади, працівниками правових органів, що потребує певних навичок в галузі

психології ділового спілкування. Уміння правильно і адекватно поводитися під час ділового спілкування – одна з основних складових успіху сучасного керівника. Вміння безконфліктно та продуктивно провести цей процес є однією з найнеобхідніших якостей для того, хто хоче досягти успіху у діловій сфері.

Науковці, які нині активно працюють над розробкою саме даного напрямку наукових досліджень та шукають відповіді на запитання як знайти баланс між конструктивом та деструктивом маніпулятивного впливу, пропонують звертатися до позиції, згідно якої всі людські вчинки можна розподілити уздовж ціннісної осі «ставлення до іншого як до цінності – ставлення до іншого як до засобу».

Для опису взаємопереходів між полюсами на осі відносин пропонується розділити її на рівні та дати змістовний опис кожного з них [7, с. 113]:

1) маніпулювання - «один суб'єкт розглядає іншого як засіб або перешкоду по відношенню до проекту своєї діяльності, як об'єкт особливого роду;

2) «рефлексивна гра» – «один суб'єкт у проекті своєї діяльності враховує "контрпроект" іншого суб'єкта, але не визнає за ним самоцінності і прагне до "виграшу";

3) правове спілкування – «суб'єкти визнають право існування проектів діяльності одне одного, намагаються узгодити їх і виробляють обов'язкові для взаємодіючих сторін норми такого узгодження»;

4) моральне спілкування – «суб'єкти внутрішньо приймають спільний проект взаємної діяльності як наслідок добровільного узгодження проектів діяльності одне одного».

Запропонований набір рівнів, на нашу думку, необхідно доповнити ще одним – на об'єктному полюсі, оскільки в жодному з них немає місця таким феноменам, як наказ, примус, насильство, загроза тощо, який у наукових джерелах визначають як імперативний вплив [52].

В результаті одержуємо шкалу відносин, що містить п'ять рівнів установок на взаємодію [1].

1) домінування – ставлення до іншого як до речі чи засобу досягнення своїх цілей, ігнорування його інтересів та намірів.

2) маніпуляція – ставлення до партнера по взаємодії як до «речі

особливого роду» – тенденція до ігнорування його інтересів та намірів.

3) суперництво – партнер по взаємодії видається небезпечним і непередбачуваним, з силою якого доводиться вже не тільки рахуватися, але й доводиться побоюватися.

4) партнерство – ставлення до іншого як до рівного, що має право бути таким, як він є, з яким треба рахуватися. Прагнення не допустити шкоди собі, розкриваючи цілі своєї діяльності.

5) співдружність – ставлення до іншого як самоцінності. Прагнення до об'єднання, спільної діяльності задля досягнення близьких чи збігаються цілей. Основний інструмент взаємодії не договір, а згоду (консенсус).

У пострадянській традиції все ще переважають перші три типи, хоча ринкова економіка наполегливо підштовхує сучасних керівників до організації роботи, в основі якої лежали б принципи партнерства та співдружності.

Запропоновані рівні взаємовідносин мають помітне оцінне навантаження, але кожен рівень має свої контексти, у яких можуть виявитися адекватними.

Отож, для досягнення поставлених організаційних цілей необхідно вміти керувати процесом, впливаючи на людей таким чином, щоб не виникло напруженої чи конфліктної ситуації. Відтак існує ціла низка моментів, дотримання яких дозволяє найефективніше розпочинати переговори з людьми, вміти переконувати і досягати поставлених цілей і завдань при цьому переконати партнерів у правильності вашої точки зору, без тиску, не нав'язуючи своєї позиції.

2.2. Маніпулювання у менеджменті організації

Як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології існує багато суперечностей щодо етичної виправданості маніпуляцій. Здебільшого, у літературі маніпулювання людьми прийнято розглядати як негативний процес. Так, наприклад, Москаленко В. В. піддає маніпулятивну стратегію критиці як одновимірну пасивну роль, що відводить людині, що знеособлює її унікальну сутність тощо [14, с.104]. У той самий час існує й інший протилежний погляд на маніпуляцію (наприклад, О. Є. Гуменюк), де вона сприймається як цілком етично допустимий, м'який спосіб досягнення мети, особливо коли мовиться про спеціально зорганізовані і контрольовані умови навчання та виховання [6], чи

інші ситуації, пов'язані з необхідністю цілеспрямовано, але ненав'язливо впливати на інших, наприклад при лікуванні хворого(Задорожна І. Д.)[9]. Що ж до управлінської діяльності, Балабанова Л. В., Сардак О. В. аналізуючи, наприклад, проблему стимулювання праці, роблять висновок, що «заперечуватиманіпулятивний характер стимулювання... неможливо», тому що «процедура стимулювання ... є маніпуляцією, коли людину змушують робити те, що не входить до її системи цінностей, виставляючи перед ним або "приманку" у вигляді заохочення, або загрозу покарання, пов'язані з іншими цінностями» [1, с. 104].

Що трапиться, якщо з управління усунути маніпуляцію? В.Г. Андросюк, пише, що «зникне ореол керівника». «Управління – це процес в організації, який неминуче породжує власну внутрішню міфологію. Організація будується на розподілі функцій та їхньому міфологічному забезпеченні. Забери цей поділ функцій - зникне організація, прибери міфи – зникнуть нитки, що скріплюють її. Сила там, де є міфи. Останні завжди супроводжують хороших управлінців... Крім того, ореол особистості – це не лише спосіб скріплення організації, а й спосіб структурування потреб підлеглих. Якщо я підлеглий, то як мені усвідомлювати, що керує мною такий самий, як я, чи ще слабше? Набагато природніше поступитися і здатися на ласку сильного, довіритися його кваліфікації»[17 с. 68].

Без маніпуляції знижується психологічна якість управління: якщо вони відсутні, зникає тонкість управління, зменшується палітра використовуваних засобів. У керівника, який не використовує або не володіє маніпуляцією, виникає ризик зісковзування до більш грубих засобів управління. Маніпуляція пом'якшує. Виникає щось, що нагадує такт: начальник має право і наказати, але, шкодуючи самолюбство працівника, висловлює лише свою стурбованість деякою проблемою, розраховуючи на «тямущість» підлеглого.

Звичайно, у професійній діяльності будь-який керівник орієнтується, насамперед, на досягнення мети організації. А бажання, задоволеність співробітників – вторинні. Так, задоволеність співробітників сприяє досягненню мети, але бувають моменти – наприклад, під час кризи, коли просто на переконання немає часу. Потрібно жорстко приймати рішення та домагатися їх виконання. У такі моменти навіть корисно використовувати маніпуляції, однак у розумних межах. Якщо ж відносини між керівником та підлеглими будуються

тільки на маніпулятивному спілкуванні (тобто маніпуляції стають основним і навіть єдиним механізмом управління) це викликає опір з боку співробітників.

Думаючий керівник, що адекватно оцінює своїх співробітників та завдання, які він повинен вирішити, вибирає стиль взаємодії в залежності від рівня професійного розвитку працівника.

Отже, у бізнесі та управлінні персоналом також використовуються маніпулятивні прийоми. Але в руках умілих керівників вони діють не тільки на благо організації, а й на благо самого працівника. Правильне вирішення цієї проблеми допоможе організації набути великої ринкової сили, досягти високих результатів через ефективне управління компаній.

В управлінні є три основні складові: планування, організація та контроль. У кожному із цих елементів свої маніпулятивні моменти [1; 7].

У плануванні керівник має вміти «закидати» себе на кілька років уперед, щоб побачити те майбутнє, в якому він зі своєю командою опиниться. Хтось може розглянути перспективи 10–20 років, а хтось насилу може побачити лише те, що відбудеться через місяць-два.

В будь-якому разі керівник повинен уміти планувати та ставити досяжні цілі. Мабуть, це можна назвати не маніпуляцією, а скоріше навіть програмуванням майбутнього кожного члена колективу. Ось чому корисно промовляти майбутнє, тим самим мотивуючи людей. При цьому треба пам'ятати, що невеликі перебільшення планів людьми прощаються (адже вони розуміють труднощі і причини, що змінили перебіг подій), але великі ніколи (саме в цей момент вони почуваються скривдженими і обдуреними) [37].

Організовуючи та контролюючи виконання будь-яких дій виконавців, керівнику маніпуляцій не уникнути. З погляду тайм-менеджменту вміння протистояти маніпуляціям може дуже суттєво економити наш час. Дуже часто маніпулятор, який точно знає, чого він хоче, втягує нас у свою гру, сенс якої часто буває незрозумілим. І, не бажаючи виглядати в його очах якось неналежно, ми «ведемося» на гру і потрапляємо в його тенета замість того, щоб вчасно блокувати маніпуляції і не гаяти часу на виплутуватися з них.

Способів протистояння чимало. За спрямованістю маніпулятивної дії прийоми можна поділити на три групи: організаційно-процедурні, соціально-психологічні та логіко-психологічні (табл. 2.1) [1, 7, 14, 20 та ін.].

Таблиця 2.1.

Прийоми маніпулятивної дії

Організаційно-процедурні методи	
Вони пов'язані зі створенням певних умов, попередньою організацією та специфічним здійсненням процедури міжособистісної взаємодії. Використання подібних хитрощів ускладнює процес обговорення для об'єктів маніпулятивного впливу і, відповідно, полегшує досягнення кінцевої мети суб'єкту, що організує маніпуляцію.	
Дозування вихідної інформаційної бази	Матеріали, необхідні для обговорення, не надаються учасникам вчасно або надаються вибірково.
Цілеспрямований підбір виступаючих	Слово надається спочатку тим, чия думка відома та імponує організатору маніпулятивного впливу або ж учасникам, заздалегідь підготовленим відповідним чином до виступу.
Подвійні стандарти норм визначення критеріїв поведінки учасників дискусії	Одних промовців жорстко обмежують у дотриманні регламенту та правил взаємовідносин під час обговорення; іншим дозволяють відходити від них та порушувати встановлені правила.
Підбір порядку обговорення проблем	Для того, щоб легше пройшло «потрібне» питання, спочатку «випускається пара» на малозначних і несуттєвих деталях і подіях, а потім, коли всі втомилися чи перебувають під враженням попередньої суперечки, виносяться питання, яке хочуть обговорити без посиленої
Управління процесом обговорення	У публічних дискусіях слово по черзі надається найбільш агресивно налаштованим представникам опозиційних угруповань, що допускають взаємні образи, які або не припиняються, або припиняються лише для видимості. В результаті атмосфера обговорення розпалюється до критичної. Таким чином, може бути припинено обговорення актуальної теми. Інший, більш «цивілізований» спосіб переривання процесу обговорення полягає в тому, що в ключові моменти обговорення, коли може бути вироблено небажане рішення, оголошується перерва або учасники спонукаються до переходу для розгляду іншого питання.
Обмеження у техніці проведення обговорення	При використанні цього прийому ігноруються пропозиції щодо процедури обговорення; обходяться небажані факти, питання, аргументи; не надається слово учасникам, які можуть своїми висловлюваннями призвести до небажаних змін обговорення. Ухвалені рішення фіксуються жорстко, не допускається повернення до них навіть при надходженні нових даних.
Реферування	Коротке переформулювання питань, пропозицій, доказів, у якого відбувається зміщення акцентів у бажаний бік. Одночасно з цим може здійснюватись довільне резюмування, при якому в процесі підбиття підсумків відбувається зміна акцентів у висновках, викладі позиції опонентів, їх поглядів, результатів обговорення у бажаний бік.
Соціально-психологічні прийоми	
До них відносяться хитрощі, засновані на роздратуванні опонента, використанні почуття сорому, неухважності, приниження особистих якостей, лестощів, гри на самолюбстві та інших індивідуально-психологічних особливостях людини.	
Роздратування опонента	Виведення його з рівноваги глузуваннями, несправедливими звинуваченнями тощо.
«Як, Ви не знайомі?...?, Ви не знаєте елементарних...?,...що в такому разі можна з вами обговорювати?!...».	Наведені звернення є різновидом початку особистісних характеристик учасників обговорення замість обговорення суті проблеми.
Використання незнайомих для опонента слів, теорій та термінів	Прийом ефективний у разі, якщо опонент соромиться перепитувати і вдасть, що він сприйняв ці докази, зрозумів значення неясних для нього термінів.

Зрив або уникнення обговорення	Подібна дія може здійснюватися з демонстративною образою: «... з Вами неможливо конструктивно обговорювати серйозні питання...», або «... ваші образливі випадки та поведінка унеможливають продовження цієї зустрічі...» тощо. Зрив обговорення з використанням провокування конфлікту здійснюється за допомогою різноманітних прийомів виведення опонента із себе, коли обговорення переходить у звичайну суперечку, зовсім не пов'язану з первісною темою.
«Паличні доводи»	Прийом використовується у двох основних різновидах, що відрізняються за метою. Якщо має на меті перервати обговорення, психологічно придушити опонента, то провадиться відсилення до вищих інтересів без розшифрування цих вищих інтересів і без аргументації причин, з яких до них апелюють. Як правило, цей прийом пов'язаний з використанням висловлювань типу: «Ви розумієте, на що Ви робите замах?!...», «Ваші пропозиції – це повернення до тоталітаризму, руйнування основи національної безпеки...». Вказується на небезпеку для вищих цілей та цінностей, свободи, здоров'я нації, демократії, дискредитації держави у міжнародному плані тощо. У разі прагнення змусити об'єкт маніпуляції погодитися з певною точкою зору використовуються такі докази, які опонент зі значним ступенем ймовірності повинен прийняти з остраху чогось неприємного або на які він не може відповісти з певних причин, а тому змушений мовчати або
Логіко-психологічні прийоми Логіко-психологічні хитрощі, з одного боку, можуть бути побудовані на порушенні законів логіки, а з іншого боку, навпаки – використовувати формальну логіку з метою маніпуляції недостатньо досвідченим опонентом.	
«Порочне коло у доказі»	Коли якась думка доводиться за допомогою її самої, тільки висловленої іншими словами.
«Неповне спростування»	Застосовується в тих випадках, коли з висунутих опонентом на свій захист положень і доводів вибирають найбільш уразливий, розбивають його в різкій формі і вдають, що інші доводи навіть на увагу не заслуговують. Виверт проходить у тому випадку, якщо принижений опонент не повертається до теми, щоб не виглядати ніяково, або
Вимога дотримання норм, послідовності, логічності висловлювань	Він є посиленням психологічного плану за допомогою фраз типу «скажіть чітко, при всіх...», «скажіть прямо...» тощо і використовується у випадках, коли пропонують дати однозначну відповідь «так» або «ні» на запитання, яке вимагає розгорнутої відповіді, і коли однозначність може призвести до неправильного розуміння суті проблеми. Цей прийом буває ефективним для аудиторії з низьким освітнім рівнем, тому що може сприйматися як прояв принциповості, рішучості і прямоти.
«Постулювання істини»	Коли якесь твердження робиться без жодного доказу, як само собою

Сучасний етап розвитку організацій неодноразово доводив, що підвищення причетності персоналу організації прямим чином впливає на вихідні показники ефективності. Адже просте грошове стимулювання, як відомо, має свої межі, а офісний співробітник бажає працювати та заробляти у співвідношенні рівень накопичення/рівень споживання.

Тим не менш, в рамках ефективності підприємства завжди було прийнято і залишається не менш актуальним і досі зниження витрат. Якщо розглядати зниження витрат у короткостроковому періоді щодо персоналу, зазвичай

економія відбувається на зарплаті. Безумовно, не можна стверджувати, що співробітник отримує мінімально можливий оклад, проте найчастіше - використовується практика оплати трохи вище мінімально можливого окладу за посадою. У довгостроковій перспективі витрати виглядають набагато серйознішою справою – втрата цінного співробітника, перехід його до конкурентів і пов'язані з цим труднощі у пошуку нового професійно підготовленого працівника.

У зв'язку з цими труднощами керівник часто, усвідомлено чи несвідомо, однак, використовує техніки прихованого впливу на співробітника. Найчастіше маніпулювання у межах співвідношення керівник – підлеглий виявляється у кількох аспектах: оточення керівника предметами влади й авторитету, створення атрибутики, різноманітних симулякрів організації.

Зупинимось першому аспекті – оточення керівника предметами влади та авторитету. На допомогу створенню стилю влада тримає найчастіше йдуть у хід матеріальні предмети, особливо предмети розкоші: меблі (комфортне крісло керівника та незручний стілець підлеглого, щоб той більше відчував незручностей при спілкуванні з начальством і хотів швидше покинути кабінет), дорогі елементи особистого користування (наприклад, ручка із золотим пером, портсигар з камінням, ланцюги), одяг (загальноприйнято керівнику носити костюм, причому костюм завжди в кілька разів дорожчий за костюм підлеглого). Керівник – «лице» компанії, її бренд [20, с. 132].

Незважаючи на те, що різний психологічний інструментарій у арсеналі керівника. Незалежно від делегованих повноважень та обсягу влади, зосередженого в руках однієї особи або групи осіб, керівники на різних рівнях управління не вважають ганебним маніпуляцію фактами, підтасовування чи нерозголошення інформації (передусім з метою саме безпеки роботи організації, виключаючи факт шпигунства) співробітникам. Крім цього, цілком доречним вважається звільнення співробітників «за власним бажанням» за провину, психологічну несумісність тощо [там само].

Особливий інтерес є так зване ситуаційне маніпулювання (екологічне), а також мікрополітичні аспекти управління, що виявляється у серії продуманих кроків керівником щодо підлеглих, які так чи інакше передбачають використання маніпуляційні технології, застосування

системи подвійних стандартів, психологічне підштовхування до потрібного рішення в рамках організаційного проекту (не байдужої навмисної втрати зворотного зв'язку або дезінформації підлеглих).

Також наведемо деякі популярні приклади способів, як саме підлеглі можуть маніпулювати своїм керівником [20, 22, 36].

1. Використання особистих довірчих відносин із керівником у корисливих цілях без його відома.

Не секрет, що багато фірм створювалися і створюються на основі дружніх та споріднених відносин. Це забезпечує високий ступінь довіри один до одного та гарячий ентузіазм односторонніх. До певного часу принцип "ми разом і ми рівні" є не просто гарною підмогою в роботі, а й основним ресурсом. Однак зростання організації, поява нових структур, бізнес-завдання, що ускладнюються, вимагають ієрархії відносин і виділення керуючих функцій. З групи "своїх" виділяється "начальник". До цього ставляться спочатку як до необхідності, викликаній лише довірою. Група «своїх» займає особливе становище стосовно решти співробітників і має з керівником, з їхньої погляд, особливі, довірчі відносини. Подібні довірчі стосунки з керівником може мати будь-який родич, старий друг, надійний, як здається керівнику, співробітник, який користується його симпатією. Керівник може і не підозрювати, яким чином використовується навіть просто чутка про деяку довірливість їхніх стосунків. Іноді один натяк такої людини сприймається як бажання чи рішення керівника, бо його особистість, якщо й не зливається з особистістю останнього, то сприймається її значною складовою.

2. Дозування інформації.

Дуже поширений спосіб маніпулювання, коли керівнику надається інформація, дозована на користь працівника. Дозування інформації – найпотужніша маніпулятивна зброя. Цим регулюються відносини, формуються уподобання, просуваються вигідні рішення маніпулятора. Оскільки особисті цілі маніпулятора рідко збігаються з цілями організації, подібні рішення дуже небезпечні для її життєдіяльності. Але, хоч би що трапилося, винуватець залишиться чистим, бо дозування не є явне приховування чи спотворення. Це набагато тонший, важко виявляється, але тим паче небезпечний феномен.

3. Демонстрування власної незамінності.

Підкреслення своєї незамінності – це не просто надування щік і заяви на кшталт: «Я нікому не можу цього довірити». У більш маніпулятивній формі це проявляється як свідомо концентрація досвіду, компетентності та інформації в одних руках, в одній функціональній точці. Спочатку це може бути ставкою на високий професіоналізм конкретного працівника. Однак навіть дуже добрий працівник поступово втрачає свою кваліфікацію, якщо не займається її постійним удосконаленням. І професійне, і особистісне зростання гальмуються, коли всі сили йдуть на маніпулювання. Фахівець поступово стає схожим на поверхневого ерудиту, головна мета якого – справити враження, утримати оточуючих на своїй вудці, підтримати фікцію власної незамінності. Все це лише заради одного – можливості керувати. Найнебезпечніше для організації при цьому те, що явно чи приховано саботується передача інформації та практичного досвіду, а отже, гальмується розвиток організації.

4. Покладання керівника відповідальності за свої рішення.

Маніпулювання полягає в тому, що підлеглий змушує керівника вирішувати проблеми зі своєї сфери відповідальності. Варіантів таких маніпуляцій дуже багато, і вони залежать від типу особистості керівника. Маніпулювати можна як через сильні, так і через слабкі сторони керівника. Припустимо, головною рисою керівника є організованість, логічність, послідовність мислення, обов'язковість, холоднокрівність у кризовій ситуації, вміння чітко визначити обов'язки кожного підлеглого та ясно сформулювати завдання. При цьому керівник прагне контролювати все і всіх, вникає в найдрібніші деталі роботи, надобережний у прийнятті рішень. Підлеглі мають чудову можливість перекинути як ухвалення рішення, і відповідальність за його результат на керівника, навіть якщо це рішення стосується їх безпосередніх обов'язків. Варто лише зобразити стурбованість, подати інформацію як серйозну проблему, наголосити на важливості безпосередньої участі керівника саме в цьому питанні і він – керівник – буде готовий прийняти рішення, забезпечить його виконання і сам простежить за результатом.

5. Рішення без вибору.

Якщо пропоноване підлеглим рішення подається як можливе – велика ймовірність його маніпулятивного поведінки. Вираз «Які ще маємо варіанти?»

вже міцно увійшло культуру бізнесу. І не тому, що всі прагнуть бути культурними, а тому, що аналіз варіантів необхідний для прийняття найвигіднішого на даний момент або стратегічно правильного рішення. Той самий підхід до будь-яких організаційних питань застрахує керівника від подібних маніпуляцій. Не «знайти рішення та доповісти», а «розробити варіанти та доповісти».

6.Регулювання «приналежності».

Підлеглі можуть, виходячи зі своїх міркувань, обмежувати чи підштовхувати керівника до контактів з клієнтами, партнерами, зовнішніми інстанціями, іншими співробітниками організації. Останній випадок найбільш характерний для тих підлеглих, які мають особливо довірчі стосунки з керівником та для особистого секретаря.

Варто відзначити і деякі ролі маніпуляторів-підлеглих (табл. 2.2.) [11, 20].

Таблиця 2.2.

Ролі маніпуляторів – підлеглих

Тип маніпулятора	Перебільшує свої якості	Смикає струни	Найбільш ефективні засоби захисту від маніпуляції
«Дитина»	Слабкість, некомпетентність, чарівність	Бажання здаватися значним, «батько»	Психологічне айкідо, зустрічна маніпуляція
«А я говорив»	Значимість, обізнаність	Бажання здаватися значним, гордість, вина	Уточнення, м'яка конфронтація, зустрічна маніпуляція
«Жартівник»	Можливості, близькість відносин	Бажання здаватися значним, гордість, вина	М'яка конфронтація
"Фігаро"	Поінформованість, знання, здатність прогнозувати	Бажання здаватися значним, страх, патріотизм	Уточнення, що прояснює діалог
«Погонщик мавп»	Неможливість, зайнятість	Бажання здаватися значним, вина, порядність	М'яка конфронтація
«Перевантажений»	Зайнятість	Бажання здаватися значним, «батько»	М'яка конфронтація, психологічне айкідо
«Казанська сирота»	Необізнаність	Вина, гордість	Уточнення, що прояснює діалог, психологічне айкідо
"Я не академік"	Необов'язковість, незначність	Вина, гордість	Психологічне айкідо, м'яка конфронтація
«Запопадливий»	Точність, значущість, запопадливість	Бажання здаватися значним	Уточнення, прояснюючий діалог
"Ви мені не довіряєте?"	Чесність, порядність, відповідальність	Бажання здаватися значним, вина, порядність	Прояснюючий діалог, уточнення

У таблиці 2.3 представлені ролі маніпуляторів-керівників [37].

Таблиця 2.3

Ролі маніпуляторів – керівників

Тип маніпулятора	Перебільшує свої якості	Смикає струни	Найбільш ефективні способи захисту від маніпуляції
«Князь»	Поінформованість, значущість, статусність	Страх, патріотизм, вина, порядність	Контроль емоцій, психологічне айкідо, уточнення
«Генерал-самодур»	Влада, можливості, зв'язки, твердість, сила	Страх, патріотизм, мужність	Контроль емоцій, психологічне айкідо, уточнення, інформаційний діалог, уникнення
"Сірий кардинал"	Розум, обізнаність, гнучкість	Порядність, вина, бажання здаватися значним, страх, помста	Психологічне айкідо, що прояснює діалог, уникнення
«Добрий тато»	Дбайливість, відповідальність	Вина, «слабо», бажання здаватися значним, гордість	Контроль емоцій, уточнення, психологічне самбо
"Слизький тип"	«Мутність», непередбачуваність	Порядність, вина, мужність, бажання здаватися значним	Уточнення, що прояснює діалог
«Казкар»	Знання, можливості, обізнаність, впевненість	Довіра, порядність, страх, новизна, бажання здаватися значним	Уточнення, зустрічна маніпуляція, психологічне айкідо
«Трибун»	Гордість, патріотизм, обізнаність, лідерські якості	«Слабо», мужність, гордість, патріотизм, бажання здаватися значущим	Контроль емоцій, уточнення, психологічне айкідо, м'яка конфронтація

Висновки до розділу 2.

1. Ґрунтовний аналіз літературних джерел та практики менеджменту уможливив виокремлення особливостей вітчизняної ділової культури, у тому числі визначити недоліки в системі управління сучасною організацією, а саме: авторитарне управління, підбір співробітників не за діловими якостями, орієнтація на короткострокові цілі на шкоду стратегічним, перекладення відповідальності тощо.

2. Визначено основні характеристики сучасного керівника, а також описано процес комунікації у менеджменті, які розглядаються як процес обміну

інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, мета якого полягає у мотивуванні певної поведінки останнього. Теоретично менеджмент комунікацій є сполучним процесом чотирьох основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю, оскільки їх реалізації необхідні передача й обмін інформацією. Відсутність ефективних комунікацій призводить до того, що організація стає некерованою. Тому налагодженню та здійсненню цих процесів має бути приділено значну частину часу у роботі керівника.

3. Виділено та описано прийоми маніпуляцій в управлінні, а саме: організаційно-процедурні, соціально-психологічні та логіко-психологічні. Також наведено деякі популярні приклади способів того, як саме підлеглі можуть маніпулювати своїм керівником (наприклад використання особистих довірливих відносин з керівником з корисливою метою без його відома, дозування інформації, покладання на керівника своїх рішень тощо).

4. Описані основні типи маніпуляторів – керівників та маніпуляторів – підлеглих та для кожного з них виділено використовувані ними точки впливу та найефективніші засоби захисту від їх маніпуляцій.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАНІПУЛЯТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ТА ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ ЇХ КОНСТРУКТИВІЗАЦІЇ

3.1. Організація та зміст емпіричного дослідження

Мета дослідження: виявлення переважаючих стратегій спілкування в керівників різних типів.

Етапи емпіричного дослідження: обґрунтування методів дослідження; формування вибірки; проведення дослідження; науково-теоретичне та методичне обґрунтування та апробація тренінгу для майбутніх керівників «Маніпуляції у бізнесі. Протистояння маніпуляціям», спрямованого на формування навичок коректного психологічного впливу, розпізнавання та успішного протидії прихованому впливу.

Основна гіпотеза дослідження: керівники бізнес-організацій (малий бізнес) більш зорієнтовані на використання в управлінні деструктивних маніпулятивних стратегій, що зумовлено особливостями української ділової культури і низьким рівнем довіри до себе і персоналу, що працює в організації.

У дослідженні взяли участь 10 керівників, із них 5 керівників бізнес-підприємств (оптова торгівля, автотранспортна компанія, рекламне агентство, недержавний банк) та 5 представників бюджетних організацій (школа, лікарня, коледж, їдальня, міська рада). Вік учасників віком від 25 до 50 років.

Етапи дослідження:

1. Виявлення та порівняння стратегій спілкування у керівників бізнес-організацій з керівниками бюджетних організацій;
2. Розробка, апробація та оцінка ефективності тренінгу для студентів «Маніпуляції у бізнесі. Протистояння маніпуляціям»;

Перший етап дослідження був спрямований на виявлення особливостей спілкування керівників бізнесу та бюджетних організацій. Для дослідження застосовувалася методика «Спрямованість особистості в спілкуванні» («СОС») С.Л. Братченко. Спрямованість особистості у спілкуванні розглядається як індивідуальна комунікативна парадигма, що включає уявлення про мету спілкування, його цілі, засоби, способи поведінки, і да змогу виявляти ступінь

виразності шести основних видів комунікативної спрямованості: діалогічної, авторитарної, маніпулятивної, альтероцентристської, конформної та індиферентної.

1) М-НЛО (маніпулятивна) – орієнтація використання співрозмовника і всього спілкування у своїх цілях, для одержання різного роду вигоди. За такої орієнтації комунікатор прагне максимально вивчити співрозмовника, щоб отримати потрібну інформацію.

2) К-НЛО(конформна) – відмова від рівноправності у спілкуванні на користь партнера, орієнтація на підпорядкування силі авторитету, на «об'єктну» позицію для себе, на некритичну згоду та уникнення протидії. Людина, що володіє даною спрямованістю у спілкуванні, схильна до наслідування, співзалежної взаємодії. Вона, як правило, легко навіювана, готова «підлаштуватися» під партнера, відмовитись від власної точки зору.

3) АЛ-НЛО (альтероцентристська) – добровільна «центрація» на партнері, орієнтація на його цілі, потреби, почуття тощо, безкорислива жертва своїми власними інтересами та ігнорування своїх цілей.

4) АВ-НЛО (авторитарна) – орієнтація на домінування у спілкуванні, прагнення придушити особистість співрозмовника, підпорядкувати його собі, «комунікативна агресія», когнітивний егоцентризм, «вимога» бути зрозумілим (а точніше, вимога згоди зі своєю позицією) і небажання, неповага до чужої точки зору, орієнтація на стереотипне «спілкування-функціонування», комунікативна ригідність: «Довіра до співрозмовника мені допоможе мені краще розкрити себе».

5) І-НЛО (індиферентна) – домінування орієнтації на вирішення суто ділових питань, на ділову комунікацію та предметну взаємодію, «ухилення» від спілкування як такого. За такої спрямованості і партнер як особистість, і саме спілкування з усіма його проблемами по суті ігноруються, будь-які ситуації сприймаються, насамперед, як "діяльні".

6) Д-НЛО (діалогічна спрямованість) – орієнтація на рівноправне спілкування, засноване на взаємній повазі та довірі, орієнтація на взаєморозуміння, взаємну відкритість та комунікативне співробітництво, прагнення до взаємного самовираження, розвитку. Найбільш істотною особливістю даної спрямованості є конгруентність (відповідність, подоба)

людини, яка визначає більш ясну комунікацію, відсутність необхідності захищати себе, а отже, більшу свободу для слухання чужої позиції, для розуміння партнера. Необхідною умовою діалогічного спілкування виступає високий рівень довіри особистості до себе і до партнера.

Комунікативна спрямованість передбачає певне ставлення до партнера і водночас себе, певний спосіб включення власної особистості у взаємодію з іншими. Вона проявляється у формі готовності до сприйняття впливів партнера, з одного боку, а також певним чином спрямованої комунікативної поведінки щодо нього, з іншого боку.

Отримані дані яскраво ілюструють різницю у використанні тієї чи іншої комунікативної спрямованості обох груп (рис. 3.1.).

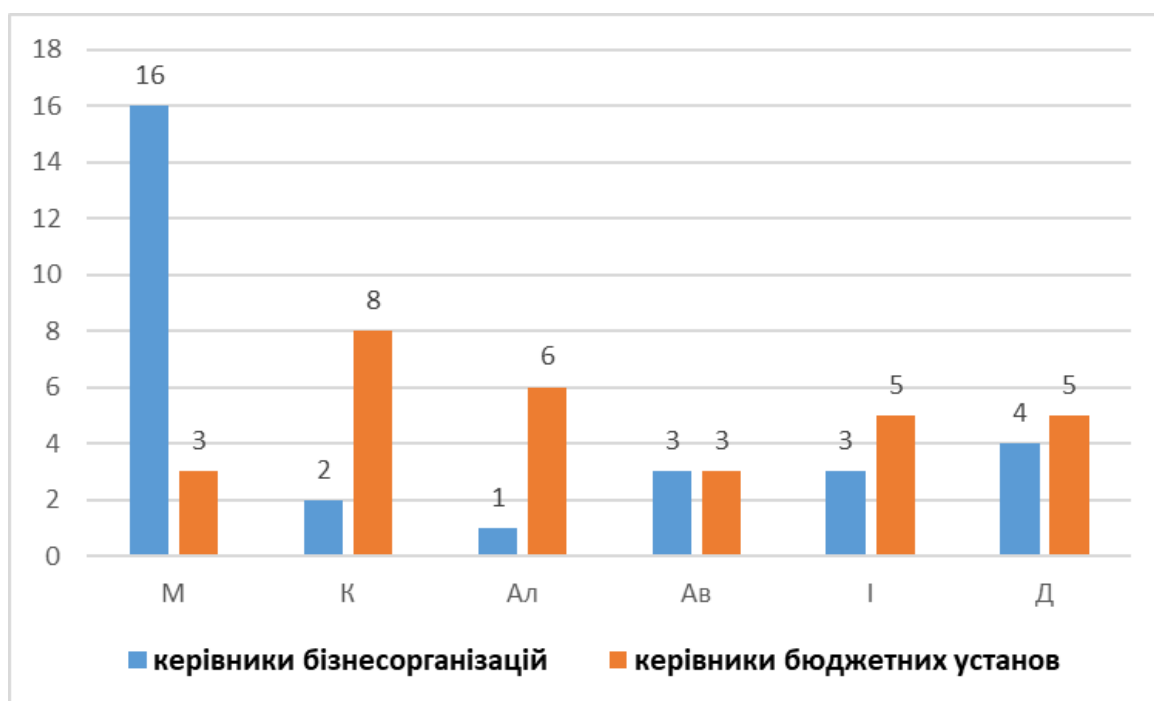


Рис. 3.1. Використання комунікативної спрямованості у керівників бюджетних та бізнес-організацій

Аналізуючи отримані результати, ми можемо простежити, що у обох групах керівники використовують у тому чи іншій мірою всі стратегії, що дає їм необхідну гнучкість у спілкуванні задля досягнення результатів.

Так, у керівників бізнес-організацій переважаючою є маніпулятивна спрямованість у спілкуванні. Щодо керівників бюджетних організацій, то для них характерне використання трьох спрямованостей – конформного, альтероцентристського та індивідуального.

Справді, маніпулятивні стратегії у спілкуванні, орієнтація на

використання співрозмовника в процесі спілкування у своїх цілях вища у представників бізнесу, ніж у представників бюджетної сфери.

Сучасний бізнес, з його жорсткою конкуренцією та періодичними потрясіннями, вимагає від керівників пошуку такої стратегії, яка б гарантувала організації найбільш ефективне використання ресурсів та максимальну стійкість щодо внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Отже, однією з причин частого використання маніпулятивних стратегій може бути висока конкуренція в сучасному бізнес-середовищі, коли досягнення цілей (отримання прибутку) ставляться на перше місце, а взаємини зі співробітниками розглядаються в контексті досягнень цієї мети.

Не менш важливим фактором у сучасному світі, що постійно змінюється, є необхідність досягнення цілей з мінімальним витрачанням ресурсів. У разі їх дефіциту (часу, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових ресурсів та інших) керівник не схильний використовувати партисипативні моделі управління, технології переконання і аргументації, а скоріш самостійно прийме рішення чи використовує інших для реалізації вже сформованого плану дій. Загалом, як підтверджує теоретичний аналіз особливостей ділової культури, керівник орієнтується на короткострокові цілі на шкоду стратегічним [50].

Не рідше трапляється проблема невміння делегувати відповідальність підлеглим, за якою найчастіше стоїть страх втратити владу та контроль над ситуацією, що також призведе до використання маніпуляцій.

Нині вітчизняна економіка дедалі гостріше відчуває проблему нестачі кадрів, особливо тепер, під час війни, коли більшість працездатного населення або ж воно покинуло країну. Так як потреби країни постійно зростають, то кількість робочих місць у приватному секторі продовжує збільшуватися, тому нині як ніколи актуальним залишається необхідність заповнення існуючих та нових вакансій. Усе це призводить до дефіциту компетенцій у сучасних організаціях. Якщо ж керівник є професіоналом своєї справи, він не схильний використовувати інших співробітників організації як ресурс для вирішення завдання, а за допомогою маніпуляцій, технологій впливу через апеляцію до страху тощо може вести співробітників до поставленої мети.

Однією з особливостей української ділової культури є вибір співробітників,

який часто здійснюється не за діловими якостями, а робочі місця розподіляються серед родичів та знайомих. Крім того, на ринку праці не існує встановлених механізмів регулювання попиту та пропозиції. Вакансія найчастіше дістається не найбільш професійно придатному кандидату, а «своїй людині». Цей факт також дозволяє використовувати маніпулятивні стратегії стосовно персоналу, наприклад, для «проштовхування в маси» ідей керівника, створення атмосфери прийняття його колективом тощо.

Ще однією характерною рисою сучасного бізнес-середовища є культивування такої цінності організації, як клієнторієнтованість, тобто здатність враховувати та реагувати на потреби клієнтів як внутрішніх, так і зовнішніх. Це змушує керівника вдаватися до використання сукупності таких маніпулятивних прийомів, як, наприклад: хибне перепитування, спотворення інформації, що варіюється від відвертої брехні до часткових деформацій; приховування інформації; вибір певного моменту подачі інформації (у зручний та незручний час) тощо.

Певний відбиток на сучасного керівника накладає орієнтація на західний досвід. Вони часто переймають зовнішні атрибути спілкування, такі як посмішка, зовнішня привабливість тощо, не розуміючи справжніх мотивів, які ховаються за цим, неусвідомлено організуючи зовнішні умови для успішної маніпуляції. Можна продовжити цей приклад, згадавши всесвітньо відому книгу Д. Карнегі «Як завойовувати друзів і впливати на людей», в якій пропонується спілкування та стосунки з оточуючими перетворити якщо не на науку, то на ремесло, навичку, а саме відбувається навчання різним маніпуляціям.

Загалом весь функціонал, який виконує керівник, характеризується високою різноманітністю: поставленими завданнями, місцями їх здійснення, широкими контактами та комунікаціями всередині та позаорганізацією, швидкою зміною подій, людей та дій. Виконуючи свої повсякденні обов'язки, керівник спілкується із різними цільовими групами. Насамперед, це партнери. Іноді вони можуть бути дуже неприємними, що висувають безглузді вимоги і навіть погрожують, але в будь-якому випадку поводитися з ними потрібно коректно, не показуючи роздратування. Інша категорія людей, з якими доводиться спілкуватися – керівники різного рангу, на яких не завжди можна вплинути і тут особливо потрібно вміти вести переговори, торгуватися і переконувати. При цьому з підлеглими спілкування має бути

максимально довірливим та доброзичливим, адже від них вирішальною мірою залежить доля керівника.

Таким чином, аналіз першого етапу дослідження показав, що для керівників бізнес-організацій характерним є частіше використання маніпулятивних стратегій, що зумовлено комунікативною природою управлінської діяльності, а також особливостями сучасної української ділової культури. Наша гіпотеза про те, що існують значні відмінності в ступеня маніпулятивної стратегії у різних управлінських груп, а саме керівників бізнес-організацій і керівників бюджетних організацій, підтвердилася.

Другим етапом дослідження стало виявлення психологічного портрета керівника з погляду використання маніпулятивних стратегій, відношення довіри/недовіри до себе/до організації на прикладі трьох керівників бізнес-організацій та двох представників бюджетної сфери. Це необхідне виявлення глибинних причин використання маніпулятивних стратегій (прояснення світоглядних позицій), розуміння смислів, які надають керівники відносинам з персоналом. Для з'ясування цих обставин респондентам були поставлені наступні запитання:

- наскільки усвідомлено використовуються керівниками маніпулятивні стратегії у практиці управлінської діяльності;
- наскільки об'єктивно керівники оцінюють якість відносин у організації, зокрема ставлення персоналу себе;
- яке смислове навантаження поняття «довіра» в обох групах керівників;
- які орієнтації у спілкуванні у керівників бізнес-організацій та керівників бюджетних організацій, у тому числі яка цінність довірливих відносин в організації.

Для вирішення завдання було використано феноменологічний та наративний підходи, які дозволяють виявити, який сенс (інтерпретацію) набуває конкретної події. Це залежить не тільки від смислів, що поділяються великою спільнотою, а й від особливостей індивідуальної історії (смислів, які віддають перевагу у сім'ї та найближчому оточенні), а також від особливостей самої ситуації.

Цей етап дослідження було проведено з урахуванням наступних позицій:

- прийняття та підкреслення важливості унікального досвіду людини;

- розвиток сприйняття сюжету, що змінюється шляхом зв'язування елементів досвіду, що проживається, в часові послідовності;
- запрошення до прояснення множинності смислів, закладених у запропонованому сюжеті (притчі, мультфільмі);
- запрошення зайняти рефлексивну позицію та визнати свою участь в актах інтерпретації того, що відбувається;
- схвалення та підтримування почуття авторства;
- орієнтація на опис подій із використанням займенника «я».

Були використані такі методи.

1. Притча «Монета воїна» (Додаток А).

Сюжет притчі полягає в тому, що на зборах загону воїнів імператора, які потрапили в засідку до ворога, воїни звертаються до нього з проханням ухвалити рішення, що робити: йти в бій або здатися. Імператор пропонує скористатися подарунком одного мудреця – монетою, яка неодноразово його рятувала, підказуючи правильні рішення. Ніхто не заперечив імператору, і він підкинув монету. Завдяки їй було прийнято рішення йти в бій, і армія імператора виграла. Але ніхто, крім імператора, не знав, що в монети обидві сторони були однакові.

Робота з притчами - це метафорична репрезентація дійсності, зорієнтована на несвідомий рівень особистості клієнта, може використовуватися у роботі з проблемою клієнта або з розширенням усвідомлення себе та картини світу загалом. Ця притча була обрана нами, тому що в метафоричній формі в ній можна виявити використання маніпулятивної стратегії одним із персонажів (імператором по відношенню до війська).

2. Перегляд мультфільму «П'явка»

Анотація мультфільму. Раннього літнього ранку Лунтік прокинувся і посміхнувся – як добре! І відразу почув: «Погано! Погано! Погано! Це п'явка, що опинилася в калюжі, була незадоволена всім. Як тільки Лунтік не доглядав п'явку! Він був уже без сил, коли на допомогу прийшов Кузя. Коник здогадався, що п'явку треба просто повернути у ставок.

Відеообговорення передбачає прояснення погляду випробуваного на розглянуту проблему «з боку». Сюжет, який ми пропонуємо, безпосередньо не апелює до професійної діяльності керівника, але опосередковано допомагає виявити маніпулятивні стратегії. Також, пропонуючи учаснику відеосюжет для

обговорення, ми наголошуємо на його експертній позиції. Тому використання цього методичного інструменту створює в інтерв'юера відчуття психологічної безпеки та захищеності.

У процесі перегляду відеосюжету та під час його обговорення в учасників спостерігався позитивний настрій, позитивні емоції та інтерес, що важливо для відкритості учасника до висловлювань та динамічної складової, особливо після серйозного глибинного інтерв'ю.

3.2. Аналіз результатів дослідження.

Першим кроком став аналіз притчі керівниками. Інтерв'юерам пропонувалося спочатку дати вільну відповідь про суть притчі. Далі було надано перелік ознак маніпуляції, який докладно розбирався в теоретичній частині роботи. Керівникам пропонувалося оцінити за цими ознаками дії головного героя притчі за семибальною шкалою для того, щоб подивитися, чи усвідомлюють керівники наявність маніпулятивної ситуації та якою мірою проявляються ознаки маніпуляцій (табл. 3.1., де К – керівник).

Таблиця 3.1.

Оцінка керівниками дій головного героя казки

Параметри	K1	K2	K3	Серед. бал	K1	K2	Серед. бал
виправдані – не виправдані дії імператора	7	7	7	7	7	1	4
довіряє імператор собі/війську – не довіряє	7	7	6	6,6	7	3	5
є доцільність його дій – ні	7	7	7	7	6	2	4
є збитки/ризик для імператора – ні	7	7	7	7	4	7	5,5
ціль для себе була у імператора - не для себе	1	7	3,5	3,8	2	6	4
імператор дає вибір людям у ухваленні рішення – ні	7	7	1	5	5	2	3,5
імператор ставить до війська як до засобу – ні	3	7	1	3,6	1	5	3
імператор отримує односторонній виграш – ні	5	1	1	2,3	1	3	2
прихований характер впливу імператора на військо – ні	7	7	5	6,3	2	7	4,5
імператор грає на слабкостях війська – ні	7	7	3,5	5,8	2	5	3,5

Порівнюючи бали, які виставляли обидві групи, ми можемо помітити таку особливість, як використання крайніх і використання середніх балів для оцінки. Керівники бізнес-організацій частіше оцінюють усі критерії або найнижчими, або найвищими балами, середні ж оцінки вкрай рідкісні, що показує нам їхню впевненість у своєму виборі та бажання посилити його, обираючи крайність. Керівники бюджетних організацій схильні до більш варіативного оцінювання параметрів, як показує діапазон всіх їхніх оцінок.

Також інтерпретацією використання крайніх балів представниками бізнес-організацій може бути те, що називається в когнітивному підході біполярною оцінкою світу, чи, як пише Key W. B., чорно-біле сприйняття світу людей, успішних у бізнесі [47]. Це певна цілеспрямованість, «звуженість свідомості», коли все навколо підпорядковане досягненню мети, всі життєві ситуації, факти сортуються та оцінюються за принципом «потрібно – не потрібно», «вірно – не правильно» тощо.

Про таку особисту особливість також каже Robinson, P. W. Він характеризує людей, які використовують маніпулятивні стратегії тим, що вони зводять дійсність до простого об'єкта дії. У них живуть екстремальні стереотипи та застиглий погляд, завдяки яким світ сильно схематизується. Розрив між внутрішнім та зовнішнім світом призводить до надреалізму, в результаті якого всі розглядаються як об'єкти, якими можна маніпулювати та підганяти під власні шаблони. Дослідження науковця показало, що така духовно-психологічна структура властива діловим людям, особливо прошарку менеджерів [54].

Розглянемо показники, що відрізняються у груп. Відмінності виявили з питань «Чи виправдані були дії імператора? Чи є доцільність його дій?». Керівники бізнес-організацій одноголосно та позитивно відповіли на це питання, результат керівників бюджету більш неоднозначний. Під час інтерв'ю керівники бюджетних організацій багато уваги приділяли у своїх поясненнях моральному аспекту такого способу прийняття рішення, а керівники бізнесу пояснювали свої оцінки тим, що не важливо, який спосіб допоміг імператору досягнути мети. Ці питання дали змогу наголосити на прихильності до такого типу ситуацій у представників бізнесу, на відміну від представників бюджету.

Однією з причин позитивних відповідей представників бізнесу може бути успішне застосування маніпуляцій у реальному житті інтерв'юєрів. За словами

Басса Д. «...маніпулятивне відтворення саме себе підтримує тому, що така поведінка набуває систематичного позитивного підкріплення у вигляді соціального успіху» [22, с. 12].

В.М. Петрикта співавтори висувають припущення, що люди частовикористовують маніпулятивні стратегії, які краще описувати в термінах особистісної сили, ініціативності, компетентності у соціальній взаємодії, ніж у термінах високих / низьких моральних якостей. Автори не виявили відмінностей у моральній або аморальній поведінці людей, що мають високий і низький рівень схильності до маніпулювання. Однак було зазначено, що ті, які часто використовують маніпулятивні стратегії, більш здатні вбрати необхідну лінію поведінки для успішної маніпулювання іншими, можуть вміло «підтасувати» інформацію себе, сформулювати хибне враження [18].

За параметром довіри ми також спостерігаємо різницю в результатах. Керівники бізнес-організацій упевнені, що імператор довіряє собі та своєму війську, а ось представники бюджетних організацій ставлять це припущення під сумнів. Під час проведення інтерв'ю керівники бізнесу пояснюють це тим, що ніхто з війська не суперечив імператору і що він давно перевіряв такий спосіб ухвалення рішень і тому у складній ситуації знову повернувся до нього. Керівники бюджетних організацій схильні вірити у певну слабкість імператора та недовіру до себе, пояснюючи це тим, що якби він довіряв повністю собі, йому не треба було б дурити своїх людей. Загалом можна сказати, що керівники бізнесу, ототожнюючи себе з імператором, більше приділяють увагу способу ухвалення рішення, а не акцентуються на почуттях та думках інших людей.

Складнощі при відповіді в обох груп викликало питання про цілі. Відповіді були різними, наприклад, один із керівників бізнес-організацій, відповівши, що мета імператора була спільною для нього та його людей, аргументував це: «Я як імператор уособлюю всю державу, тому моя мета – це мета всіх вас». Решта учасників варіювала відповіді у формулюванні «це більша мета імператора» або «це більша мета для війська».

За параметром вибору керівники бізнесу багато в чому стоять на позиції, що імператор дає вибір людям під час вирішення завдання, бо, що військо повністю прийняло його рішення без обговорення, пояснюють пасивністю війська. А представники бюджету вважають, що імператор практично не дає

вибору, посилаючись на свій авторитет і мудреця, який дав йому цю монету. Цей параметр приводить нас до висновку, що представники бізнесу мають тенденцію до прийняття одноосібних рішень, для представників бюджету, поміж досягнення мети, значним параметром є і робота зі своєю командою. Це означає, що успішний керівник здатний сприйняти максимум інформації «на вході», не ставлячи жодних фільтрів, бар'єрів, проаналізувати її, встановити нестандартні зв'язки.

Багатоваріантність «на вході», відсутність внутрішніх перешкод – і безальтернативне рішення на «виході». Поки рішення не вироблено, вони відкриті до обговорення, до діалогу, але як тільки рішення дозріло – воно більше не обговорюється, вся увага зосереджується на реалізації рішення, досягненні поставленої мети. В даному епізоді ми можемо відзначити таку позицію у керівників бізнес-організацій, які, ставлячи себе на місце головного героя в притчі, кажуть, що вони дають вибір у прийнятті рішення війську, але оскільки воно пасивне і не бере на себе відповідальність, головний герой приймає рішення та реалізує його.

Керівники бізнес-організацій вважають, що імператор приховано впливає на своїх людей та використовує їхні слабкості для досягнення мети. Керівники бюджетних організацій вважають, що половина війська розуміла, що відбувається і просто мовчала, приймаючи авторитет імператора. У цьому питанні ми можемо відстежити усвідомленість керівниками бізнесу параметрів ситуації маніпулювання. Для керівників бюджету ця ситуація більше показує взаємовідносини між керівником (імператором) та підлеглими (військом).

У сучасних умовах розвитку суспільства одна з найпопулярніших та соціально схвалюваних моделей – життя-ціледосягнення [61]. Наслідуючи цю модель, керівники часто не тільки себе, а й своїх співробітників схильні оцінювати за критеріями людей дії. Керівники бізнес-організацій, намагаючись відповідати цьому напрямку, використовують різні методи досягнення та реалізації своїх планів, у тому числі й використовують маніпуляції, часто як альтернативу жорсткішим методам управління.

Таким чином, представники бізнесу оцінюють ситуацію як цілком допустиму, не завжди приділяють увагу почуттям підлеглих, а акцентують увагу на досягненні мети незалежно від способу вирішення. Представники бюджету спрямованіші на почуття підлеглих і вважають не цілком коректним таке

вирішення ситуації.

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

Ми просили керівників дати характеристику головним героям і запитали: «Ким із персонажів могли б ви стати чому?». Розібравши цю ситуацію, ми хотіли подивитися, чи усвідомлюють керівники, що перед ними ситуація маніпулювання, наскільки прийнятна вона для них і у програванні якої ролі вони відчували б найбільш комфортно.

Керівники бізнес-організацій розділилися в симпатіях до двох головних героїв: до п'явки «Взагалі п'явка гарно влаштувалася, поки не прийшов коник. Якби вона не так демонстративно поводитися, цілком можливо, що коник до неї на допомогу прийшов. Так що я зіграв би п'явку і отримав би найбільше від інших героїв» і до коника «Коником, він все знає і правильно рішення прийняв, як
вчинити 3 п'явкою». У цьому епізоді п'явка була представником яскравого маніпулювання іншими героями, а коник – герой, який з'являється в кінці і швидко приймає рішення, яке є єдино вірним і негайно має бути виконане.

Керівники бюджетних організацій дали такі відповіді: «Я взагалі стала б рибкою (із самого початку мультфільму), вони ось у цих жажливих взаєминах головних героїв не беруть участь, у них все мирно та спокійно! П'явка тільки все для себе робила, Лунтік слухає абсолютно всіх – що п'явку, що коника, який, мені здається, теж не дуже гарно вчиняє» і «Я, напевно, як Лунтік періодично, особливо це стосується нових людей у моєму житті, я відкритий і вірю їм. Але коли я розумію, що вони так використовують мене, як ця п'явка, я розриваю з ними стосунки. Тому до п'явки я ставлюся різко негативно. Коник - напевно, нейтральний персонаж, який просто прийшов, вирішив проблему і зробив це без жодних емоцій».

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

Також керівники оцінили поведінку головних героїв за ознаками маніпуляцій (табл. 3.2, де К – керівники).

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 бюджетних організацій виявили меншу лояльність до використання маніпуляцій.

Таблиця 3.2.

Оцінка героїв мультфільму керівниками

Параметри	K1	K2	K 3	Серед. бал	K1	K2	Серед. бал
усвідомлював герой мультфільму, що з ним відбувається – ні	1	5	1	2,3	3	3	3
повністю герой довіряв п'явці - ні	5	5	3	4,3	4	3	3,5
чи правильні дії головного героя - ні	5	5	2	4	4	3	3,5
є збитки/ризики такої поведінки для п'явки – ні	3	2	3	2,6	3	3	3
мета для себе була у п'явки – не для себе	5	5	5	5	5	5	5
п'явка дає вибір головному герою – ні	4	1	2	2,3	3	4	3,5
п'явка відноситься до героя як до засобу досягнення її цілей – ні	5	5	5	5	4	4	4
п'явка отримує односторонній виграш – ні	5	5	5	5	5	5	5
прихований характер на головного героя – немає	5	1	1	2,3	2	3	2,5
п'явка грає на слабкостях головного героя – ні	5	5	5	5	2	2	2

Загалом ми можемо простежити тенденцію поведінки у керівників бізнесу та бюджету. Представники першої групи зорієнтовані на досягнення цілей незалежно від способу, на відміну другої, які прагнуть, насамперед, звертати увагу на почуття людей. Представники бізнесу більше акцентуються на собі, не завжди правильно оцінюючи відносини з оточуючими, не виділяючи особисті взаємини як важливий критерій професійної діяльності. Певною мірою це пов'язано з безліччю ситуацій, що відбувалися в їхньому житті та призвели до втрати довіри до людей, а десь з тим, що в людях вони цінують більше професійних якостей. До того ж розуміння та визначення довіри в обох груп різне.

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

Важливим показником, що характеризує керівника в контексті його

професійної діяльності, є стиль управління. Так, наприклад, Christie, R., Geis, F. запропонували класифікацію стилів управління, в основу якої лягли спрямованості професіонала: «зацікавленість у людях» та «зацікавленість у завданні»[30, с. 289]. На наш погляд, ця класифікація співвідноситься з переважанням у керівника різних мотивів трудової діяльності. Так, «зацікавленість у людях» співвідноситься з переважанням у мотиваційній сфері комунікативного мотиву, а «зацікавленість у завданні» – з переважанням мотиву перетворення та досягнення. Відповідно це представники бюджету із зацікавленістю у людях та представники бізнесу із зацікавленістю у завданні.

Здається очевидним, що підприємливість керівника бізнес-організації виражена більшою мірою, ніж активність керівника бюджетної сфери. Перші більш схильні покладатися лише на власні сили та здібності, у тому числі й фінансові, другі переважно зорієнтовані на підтримку ззовні. Керівники бізнес-організацій перебувають у ситуації найсильнішої конкуренції, що так характерно керівників бюджетних організацій. Різномісія організацій, вимоги з боку вищого начальства, організаційна культура та багато іншого. Усе це впливає формування певних показників у структурі особистості керівників. Чи можлива й інша постановка проблеми, які особистісні характеристики притаманні людині, яка обирає, в якій сфері їй працювати?

Таким чином, при зіставленні маніпуляції з рисами особистості виходить, що випробувані, що використовують маніпулятивні стратегії, схильні до пошуку новизни, діяти імпульсивно, не витрачаючи часу на обмірковування і не оглядаючись на правила, комунікабельні та незалежні, соціально орієнтовані, соціально орієнтовані, соціально орієнтовані хитрі, іноді ненадійні, вміють легко знаходити вихід із складних ситуацій, розважливі, схильні до аналізу та інтелектуального підходу в оцінці ситуації [14, 20, 36 та ін.].

Для керівників бізнес-організацій характерні такі особливості: змагальність, залучення до роботи, орієнтація на результат, досягнення мети будь-якими способами. Таким чином, можна припускати, що інтенсивне залучення до роботи, діяльність «на виживання» керівника бізнес-сфери обумовлені властивими йому прагненням до успіху, домінантністю, мотивами змагань, орієнтацією на власні інтереси, що часто обумовлює використання маніпулятивної стратегії у спілкуванні.

Для керівників бюджетних організацій більш характерна робота з перевіреними людьми, важливим є фактор довіри у професійній діяльності, ситуації стабільності.

Ми вважаємо, що подібні відмінності особистісних особливостей керівників бюджетних та бізнес-організацій зумовлені не лише матеріальним аспектом їх діяльності, а й різним ступенем відповідальності перед собою та співробітниками за загальну справу, ступенем самостійності та залежності від зовнішніх факторів.

Дані результати можуть бути корисні при відборі управлінського персоналу, при складанні психологічних програм, націлених на формування лідерських якостей, розвиток стійкості до стресів, на адаптацію колишніх керівників бюджетної сфери до роботи в бізнес-організації.

Завершальним етапом дослідження стала розробка та апробація тренінгу для майбутніх управлінців «Маніпуляції у бізнесі. Протистояння маніпуляцій» (Додаток В).

У дослідженні взяли участь 20 студентів Західноукраїнського національного університету, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент» та «Управління персоналом»:

Методи дослідження.

Для дослідження була розроблена анкета, які пропонувалися учасникам до занять та на виході (Додаток Б).

Анкета, запропонована до занять, включає у собі кілька питань виявлення знання феномена «маніпуляція» у різних аспектах. Це необхідно тренеру для отримання інформації про підготовленість групи та рівень їхнього інформування, а також дозволяє залучити до теми занять учасників групи.

Анкета після занять включає кілька питань з анкети на вході, щоб відстежити, як засвоєно новий матеріал, блок питань подальшого використання отриманих знань і умінь, а також невеликий оціночний блок.

Окрім питань, обидві анкети мають завдання-ситуації, які включають студентів до маніпулятивної ситуації. Після обробки результатів порівнювалася ефективність виходу із них.

Упрограму тренінгу входить своєннє понять варварської, маніпулятивної та цивілізованої взаємодій. Відпрацювання кожної із них дає можливість відчувати

ситуації, коли людина маніпулює, та своєчасно вживати контрзаходів. При цьому відбувається дослідження алгоритмів маніпуляції як прихованої силової боротьби. Здобуття умінь опору маніпуляції за допомогою емоційного моніторингу, психологічного самбо, інформаційного діалогу, конструктивної критики, цивілізованої конфронтації. Закріплення умінь з маніпуляцій та використання хитрощів, протистояння їм. Виходячи з тренінгу, учасник отримує безліч варіантів реагування, набір стратегій та тактик протистоянь маніпуляціям. Це дає можливість відразу після тренінгу використовувати отримані вміння у житті.

Проведений тренінг на трьох різних групах показав, що під час підготовки занять необхідно враховувати вікові та професійні особливості групи. Також варто відзначити необхідну наявність у тренера долітворчості та спонтанності, тому що кожному з трьох груп доводилося, наприклад, абсолютно різними способами активізувати та вводити у тему тренінгу.

Оцінка ефективності тренінгу здійснювалася за результатами анкет, які, як зазначалося вище, було запропоновано студентам до і після тренінгу.

Розглянемо отримані результати. Відповіді учасників тренінгу показали намісхідний рівень знань у студентів за різними параметрами та їх зміни після тренінгу.

Ми з'ясовували: - знання про сутність маніпулювання; - знання про характеристики маніпуляції; - знання про причини маніпуляції; - смислове та емоційне ставлення до маніпуляцій через виділення маніпулятивного героя; - відношення учасників до занять; - які з отриманих знань вони використовуватимуть у майбутньому - що для них було найціннішим у занятті.

Аналіз результатів опитування респондентів щодо сутності маніпулювання показали, що близько половини студентів мають на увазі під маніпуляцією управління людиною. Це ж слово простежується надалі й у характеристиках маніпуляції та виділено у їх причинах. Можливо, це пов'язано з тим, що всі учасники занять навчаються за спеціальністю «Менеджмент» та «Управління персоналом», а специфіка цієї професії передбачає взаємодію з людьми, їхню організацію, керування ними, що, своєю чергою, може призвести в деяких випадках до маніпуляції.

Після розбору феномена маніпуляції, у відповідях студенти вже виділяли

основні риси – є мета маніпулятора, є гроші та є вигода. Причому на отриманні вигоди наголошує у більшості учасників. В ході занять багато з них наводили приклади маніпуляції і відзначали свої втрати та виграш маніпулятора; мабуть, тому у визначенні вони це й наголосили, на основі свого досвіду.

До проведення занять багато студентів не замислювалися про феномен «маніпуляція» і, як з'ясувалося в ході подальшої бесіди, просто думали про неї як щось негативне. Тому на питання про характеристики маніпуляції понад 30% студентів не змогли відповісти. Ще близько 20% взяли основне слово з визначення, яке вони дали – керування людиною. Інші підбирали негативні характеристики, такі як натиск, накази, тиск та ін. Після занять учасники виділяли такі основні характеристики, як наявність мети (30%) та отримання вигоди (25%).

В цілому ж відповідь на це питання давалася з різною метою – до занять відстежується зв'язок з особистісними характеристиками маніпулятора та його діями, на виході – слова, що характеризують даний феномен.

Більше половини учасників до занять головною причиною маніпулювання вважали одержання маніпулятором вигоди (53%). У ході подальшої бесіди учасники зазначали, що в ситуації маніпулювання часто почувалися жертвами, що означало виграш чи отримання вигоди маніпулятором.

Більше 15% студентів пов'язували причини маніпуляції із задоволенням потреби у контролі, влади над співрозмовником, а також управлінні людиною (9%). Усі приклади, що наводяться ними на цю тему, майже завжди були в контексті взаємовідносин, пов'язаних з їх подальшою спеціалізацією.

Загалом отримані досить високі показники, які свідчать про цінність здобутих знань для учасників. Це підтверджується відповіддю на запитання, чи учасники опитування використовуватимуть отримані знання надалі. Відповідь «Так» було отримано у 100% випадків.

Більше половини учасників надалі хочуть використати у своєму житті техніки психологічного самбо. Адже, дійсно, дані експрес-методи допомагають швидко попередити маніпуляцію або хоча б дають час упоратися з емоціями людини, яка стала учасником маніпуляції. Використання їх у своєму арсеналі дозволяє зробити спілкування ефективнішим, побудованим на відкритих відносинах.

Не менш важливим для студентів було навчитися конструктивно відповідати на маніпуляцію, адже в ході занять під час провокування їхньою-небудь маніпулятивною фразою багато хто, природно, переходив на емоції і забував про суть розмови.

Загалом решту відповідей можна звести до того, що учасникам важливо відстежити, що почалася маніпуляція, і відповісти так, щоб вона не продовжилася чи не перейшла у конфлікт.

Результати опитування респондентів про те, що для них було найціннішим у занятті, засвідчили наступне: для отримання нової інформації (27%), зокрема знання про те, як зрозуміти, що тобою маніпулюють (22%), і не менш важливим є отриманий досвід (21%), який формувався з відпрацювання різних маніпулятивних ситуацій у ході занять. Справді, якщо знаєш і розумієшся на якомусь феномені, а також на власному досвіді прожив це, надалі легше боротися з ним.

Одним із найважливіших показників ефективності проведених занять, послужили завдання-ситуації [21]. Студентам пропонувалося до та після тренінгу опис маніпулятивних ситуацій із чотирма варіантами відповіді та вибором інтонації. Три з цих відповідей були зустрічною маніпуляцією та самовиправданням, і лише одна була найкращою відповіддю у цій ситуації. Як видно за отриманими даними, до занять учні, схильні до маніпулювання, «велися» на маніпуляцію і відповідали в тому ж стилі, намагаючись захистити себе або напасти на співрозмовника, і лише одиницям вдалося правильно розставити акценти у відповіді. Після проведених занять, після розбору явища «маніпуляція» та вивчення та відпрацювання деяких технік протистояння багатьом вдалося успішно впоратися з маніпуляцією на їхню адресу та припинити її розвиток. Звичайно, трохи помилок залишилося, наприклад, у виборі інтонацій, але це складно відпрацювати за пару занять.

У заключній частині анкети учасникам пропонувався оцінковий блок тренінгу, де учасникам пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою свою роботу, роботу групи, викладача та навчання в цілому. Найнижчим балом оцінили учасники свою роботу. Такі результати ми можемо пояснити незвичайною формою проведення занять – у цих навчальних групах тренінг проводився вперше, колись були лише елементи такого заняття. Також низькі

бали показують збентеження учасників, яке було на початку занять, коли до них приходять нова людина, і в ході подальшої бесіди студенти зізнавалися, що через це вони не встигли повністю розкритися в запропонованих завданнях та вправах.

Роботу групи оцінили досить високо. Можна відзначити, що група давала кожному учаснику відчуття комфорту на занятті і кожен учасник отримував і емоційну, і інтелектуальну підтримку групи, тим самим породжуючи синергетичний ефект, коли фізичні та інтелектуальні зусилля одного множаться на зусилля інших і згуртована команда виявляється в змозі вирішувати завдання, непосильні для нормальної робочої групи.

Робота викладача була оцінена найвищим балом. Ймовірно, насамперед це пояснюється як віком тренера, близьким до віку учасників, так і близькою для них манерою поведінки. Також для студентів була важлива та цікава нова форма заняття, а також нова корисна інформація з практичним ухилом.

Висновки до розділу 3

1. В результаті дослідження нами було встановлено, що є характерні відмінності у спілкуванні між керівниками бізнес-організацій та керівниками бюджету. Так, представники першого більше зорієнтовані на використання у управлінні маніпулятивних стратегій, що пов'язано з особливостями вітчизняної ділової культури та низьким рівнем довіри себе і персоналу, що працює в організації.

2. Аналіз отриманих емпіричних даних засвідчив, що спеціально організоване навчання (тренінг) «Маніпуляції у бізнесі. Протистояння маніпуляціям» для студентів, які навчаються професійній діяльності менеджера, сприяє формуванню знань про феномен «маніпуляція», а також розвитку умінь конструктивного спілкування в різноманітних маніпулятивних ситуаціях. Наша гіпотеза про те, що ефективність сприятливого виходу з маніпулятивних ситуацій у студентів буде набагато вищою після занять, ніж до занять, підтвердилася.

ВИСНОВКИ

1. Вивчення феномену «маніпуляція» є актуальною та значущою проблемою у сучасній психологічній науці, яка потребує подальшої розробки та поглиблення. Теоретичний аналіз існуючих психологічних підходів до визначення маніпуляції показує, що дане явище може розглядатися у двох аспектах: і як вплив, і як складноорганізована маніпулятивна діяльність. Під маніпуляцією в управлінській діяльності ми розуміємо вид психологічного впливу, що характеризується суб'єкт-об'єктним, прихованим характером впливу, ставленням до іншого як засобу досягнення цілей організації.

2. У роботі доведена доцільність та виправданість використання конструктивних маніпуляцій. Іноді керівник використовує інші маніпулювання для досягнення корисного для всіх результату. При цьому він розуміє, що чинить так тому, що не бачить іншого виходу. До того ж часто без маніпуляції знижується психологічна якість управління.

3. Комунікації у менеджменті є сполучним процесом основних функцій управління, відсутність яких призводить до того, що організація стає некерованою, тому налагодженню та здійсненню цих процесів присвячено значний час у роботі керівника. Таким чином, управлінська діяльність є комунікативною за своєю природою. Весь функціонал, який виконує керівник, характеризується високою різноманітністю, зумовленою поставленими завданнями, місцями їх здійснення, широкими контактами та комунікаціями всередині та поза організацією, швидкою зміною подій, людей та дій. Це призводить до того, що керівники організацій найчастіше вдаються до використання маніпулятивних стратегій.

4. Одним із значущих факторів використання маніпулятивних стратегій керівниками є вплив сучасної ділової культури, а саме безперервний розвиток бізнесу, високий ступінь невизначеності, якої існує сучасний бізнес, підбір нових співробітників не за діловими якостями, а через особисті знайомства, орієнтація на західний досвід, дефіцит компетенцій у сучасних організаціях, орієнтація на короткострокові цілі на шкоду стратегічним тощо.

5. Виділено та описано прийоми маніпуляцій в управлінні, основні типи маніпуляторів – керівників та маніпуляторів – підлеглих, що дає змогу використовувати цю інформацію при індивідуальній роботі з керівниками. Для

кожного типу ми виділили використовувані ним точки впливу, і навіть найефективніші засоби захисту від своїх маніпуляцій.

6. У ході роботи над дослідженням було встановлено, що керівники бізнес-організацій більш зорієнтовані на використання в управлінні маніпулятивних стратегій. Привабливість останніх для деяких сучасних керівників пов'язана з тим, що їхнє застосування дає можливість отримати видимість деяких досягнень, що вимагає від керівників пошуку такої стратегії, яка б гарантувала організації найбільш ефективне використання ресурсів та максимальну стійкість щодо внутрішніх та зовнішніх ризиків.

7. Емпірична частина роботи показала результативність як кількісних, так і якісних методів дослідження: кількісне опитування дозволило виявити найбільш поширені стратегії у спілкуванні у керівників як бізнес-організацій, так і бюджетної сфери, тоді як якісне дослідницьке інтерв'ю стало способом розуміння глибинних причин використання маніпулятивних стратегій, для розуміння смислів, які надають керівники відносин з персоналом.

8. Результати дослідження дозволили розробити та впровадити у практику підготовки майбутніх менеджерів тренінг «Маніпуляції у бізнесі. Протистояння маніпуляцій». Теоретичною основою тренінгу є поведінковий та когнітивний підходи. Тренінг орієнтований на формування знань про феномен «маніпуляція», понять варварської, маніпулятивної та цивілізованої взаємодії; розвиток умінь конструктивного спілкування у маніпулятивних ситуаціях. Результат тренінгу полягає у освоєнні учасниками безлічі варіантів реагування, набір стратегій та тактик протистоянь маніпуляціям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: пособие. Харьков: Фортуна Пресс, 1998. 464 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. Гуменюк О. Є. Концепції психологічного впливу в сучасній психології. Психологія і суспільство. 2003. №3. С. 34 – 89.
5. Гуменюк О. Є. Маніпуляція як різновид психологічного впливу. Практична психологія та соціальна робота. 2003. № 5. С. 23-26
6. Гуменюк О. О. Психологія впливу: монографія Тернопіль : Економічна думка, 2003. 304 с.
7. Гура О. І., Гура Т. Е. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
8. Єрко А. І., Тимощук А. В. Особистісно-професійне становлення фахівців в умовах вищого навчального закладу. Молодий вчений. № 12.1 (52.1) 2017. с. 64 – 67.
9. Задорожна І. Д. Позитивна маніпуляція як запорука ефективного менеджменту. Студентський вісник НУВГП: зб. наук. праць. Рівне: НУВГП, 2021. Вип. 2(16). С. 49-51.
10. Історія психології: від античності до початку ХХ століття : навч. посібник /Авт-уклад. О. П. Коханова, 2016. НВП «Інтерсервіс». 235 с.
11. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 202 с.
12. Крилова О. А. Тренінговий підхід у формуванні професійного становлення майбутнього фахівця URL: <http://www.google.com.ua/url>
13. Методи маніпулятивного впливу: URL: <http://pidruchniki.com/14360106/menedzhment/metodi>
14. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2007. 448 с.
15. Психологічна енциклопедія /автор-упорядник О. М. Степанов. Київ: Академвидав, 2006. 424 с.

16. 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.
17. Психологія управління: Курс лекцій / Укладачі: В.Г. Андросюк, О.В. Волошина. Київ: НАВС, 2013. 136 с.
18. 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.
19. Татенко В. О. Соціально-психологічні механізми впливу людини на людину. Соціальна психологія. 2003. № 1. С. 60–72.
20. 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.
21. Черниш Т. Групова робота й ігрові технології. Відкритий урок. 2011. № 7/8. С. 63 – 65.
22. Bass, D. M. Tactics of Manipulation. Journal of Personality and Social Psychology. 1987. Vol. 52, № 6. P. 1219-1229.
23. Beck, A. Comfortable confrontation. Journal of Management in Engineering, 2009. Vol. 5. P. 14–25.
24. Beyer, J. M. Taming and promoting charisma to change organizations. Leadership Quarterly. Special Issue: Part 1, 1999, 10. P. 307-330.
25. Bowditch, J. L. A Primer on Organizational Behavior. N.-Y.: John Wiley & Sons, 2004. P. 70-75.
26. Bursten, B. Man-manipulator: A psychoanalytic view. New Haven, 2005. P. 361.
27. Castaldo, S. Meanings of Trust: Meta Analysis of Trust Definitions. Paper presented at Second Euram Conference. Stockholm, 2002. P. 369.
28. Cataldi, A. E. Gender, orientation, i manipulation tactics use in closer relationships. Sex roles. 1996. Vol. 35, Iss. 34. P. 205-218.
29. Cherulnik, P. D. Impressions of high and low Machiavellian men. Journal of Personality. 1981. Vol. 49 № 4. P. 388-400.
30. Christie, R., Geis, F. Studies in Machiavellianism. N.-Y.: Academic Press, 1970. P. 289.

31. Cooper S. Machiavellianism and Spontaneous Cheating in Competition. *Journal of Research in Personality*. 1980 (Mar.) Vol. 14 (1). P. 70–71.
32. Deluga, Ronald J. American Presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*. 2001 (Feb.). Vol. (3). P. 339-363.
33. Dien, John D. Machiavellianism scale. *Psychological Reports*. 1979 (Feb.). Vol. 47 (1). P. 67–70.
34. DuBrin, A. J. *Personal Magnetism: Discovering Your Own Charisma i Learnto Charm, Inspire, i Influence Others*. N.-Y.: AMACOM, 1997. P. 261.
35. Etzioni-Halevy, E. *Political manipulation and administrative power. A comparative study*. Routledge & Kegan Paul, 2009. P. 190.
36. Gable, M. Locus of control, Machiavellianism, and managerial job performance. *Journal of Psychology*. 1994 (Sep.). Vol. 128 (5). P. 599-608.
37. Geis, Florence L. Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1981 (Oct.). Vol. 41 (4). P. 766-775.
38. 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.
39. Goodin, R. E. Manipulatory politics. *Journal of social philosophy*. 2008. P. 250.
40. Govier, P. Distrust as a practical problem. *Journal of social philosophy*. 1992. Vol. 23, № 3. P. 15-26.
41. Govier, T. . An epistemology of trust. *International journal of moral and social studies*. 1993. Vol. 8, Is. 2. P. 155-174.
42. Graham, JH Machiavellian project managers: do they perform better?. *International Journal of Project Management*. 1996. Vol. 14 № 2. P. 67-74.
43. Holt, Douglas B. Heroes: pursuit of masculinity in everyday consumption. *Journal of Consumer Research*. 2004 (Sep.). Vol. 3(2). P. 425-440.
44. Howe, D. *An Introduction to Social Work Theory*. Aldershot Hants, England: Wildwoodhouse Ltd. Publishing, 1987. P. 136.
45. Jalava, J. від Norm to Trust. *European Journal of Social Theory*. 2003. Vol. 6, № 2. P. 173-190.
46. Jones, Robert E.

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

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

48. Lahno, B. Trust, reputation and exit/in-exchange relationships. Journal of Conflict Resolution. 1995 (September). Vol. 39, Is. 3. P. 495-510.

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

50. McAlister, D. J. Affect in cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. P. 2459.

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

52. Pandey, J. Attribution and evaluation of manipulative social behavior. The Journal of Social Psychology. 1988. Vol. 126 (6). P. 968.

53. Poole, M. S. Methodology in interpersonal communication research. Handbook of interpersonal communication; ed. M. L. Knapp. Beverly Hills: Sage, 1985. P. 100-170.

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

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

56. Rudinow, T. Manipulation Text. N.-Y., 1997. P. 289.

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

58. Sydow, J. V. Understanding the constitution of interorganizational trust. Trust Within and Between Organizations; C. Lane and R. Bachmann (eds.). Oxford, 1998. P. 31-63.

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

60. Vilar, E. Manipulated man. L.: Abelard-Schuman, 2002. P. 144.

61. Winn, D. Manipulated mind. O. P. England, 1983. P. 276.

62. Yamagishi, T. Generalized Exchange and Social Dilemmas. Social Psychology Quarterly. 1993. V. 56 (4). P. 45-59.

63. Yokoyama, O. ManipulationsText . N.-Y., 1996.
- 64.** Zand, D. E. Trustandmanagerialproblemsolving. AdministrativeScienceQuaterly. 1972. № 17. P. 229-239.

ДОДАТКИ

Додаток А

Притча «Монета війна»

Армія великого імператора була розбита переважаючими силами супротивника. Врятувався лише нечисленний загін на чолі із самим імператором. Але й цей загін потрапив у засідку. З настанням ночі противник, який не сумнівався у своїй перемозі, вирішив не продовжувати бій, щоб ненароком у темряві не вбивати своїх. «На світанку ми знищимо тих, хто потрапив у засідку». А імператор із залишками своєї армії влаштував збори.

-Вибір наш невеликий, - сказав він. - Битися і загинути або здатися на милість ворога.

Воїни звернулися до свого правителя:

– Ми завжди покладалися на твою мудрість, і удача супроводжувала нас. Але зараз ми сумніваємося: хотілося б вірити тобі, але становище надзвичайно важке. Що робити?

– Раніше, ухвалюючи важливі державні рішення, я керувався подарунком одного мудреця – монетою. Я підкидав її, і якщо вона падала орлом – значить так тому і бути, якщо монета падала решкою – не робити задуманого. Домовимося так: я кидаю монету. Орел – йдемо у бій, решка – здаємось.

Ніхто не заперечив імператору, і він підкинув монету. Вона впала орлом. Натхнені воїни негайно схопилися за зброю та напали на ворога. І – перемогли. І ніхто, крім імператора, не знав, що монети обидві сторони були однакові.

1. У чому ви бачите суть притчі?

2. Оцініть за шкалою від 1 до 7 наступні параметри: (1 – повністю не згоден, 7 – повністю згоден)

Параметри	Керівники бізнес – організацій				Керівники бюджетних організацій		
	№	№	№	№	№	№	№
• виправдані – не виправдані дії імператора							
• довіряє імператор собі/війську – не довіряє							
• є доцільність його дій – ні							
• є збиток/ризик для імператора - ні							
• ціль для себе була у імператора - не для себе							
• імператор дає вибір людям у прийнятті рішення – ні							
• імператор ставиться до війська як до засобу – ні							
• імператор отримує односторонній виграш - ні							
• прихований характер впливу імператора на військо – ні							
• імператор грає на слабкостях війська – ні							

Анкета для учасників тренінгу

П.І.Б.:

Освіта:

Стать:

1. Дайте визначення маніпуляції
2. Які Ви можете виділити показники маніпуляції?
3. Як Ви вважаєте, які основні причини маніпуляцій людей?
4. Вам пропонується 2 ситуації. Уважно прочитайте завдання. Виберіть ту відповідь, яка здається вам найбільш конструктивною. Вкажіть, яка з 8 можливих інтонацій є найбільш придатною для цієї відповіді.

Можливі інтонації:

ЗА – задумлива ВЕ – весела ХО – холодна СП – спокійна

ТЕ – тепла ЯЗ – уїдлива НА – напориста ГР – сумна

Маніпулятор: Ви, мабуть, спеціально не вчилися маркетингу? Адресат спеціально не вчився маркетингу. Виберіть конструктивну відповідь:

- 1) Ви що, вважаєте, що я недостатньо професійний?
- 2) Да ви праві. Спеціально не вчився.
- 3) А ви вчилися?
- 4) Я розуміюся на цих питаннях краще, ніж багато так званих професіоналів.

Маніпулятор: А тебе, бачиш, взагалі не вважали за потрібне поінформувати. Схоже,

втрачаєш позиції...

Адресат дійсно не був поінформований про те, про що його мали довести до відома.

Виберіть конструктивну відповідь:

- 1) Схоже, що цього разу інформація до мене не дійшла.
- 2) Не у всіх є інформатори.
- 3) Ти краще про свої позиції подумай!
- 4) Дякую, що ти мені про це повідомив.

Заклучна анкета

1. Ваше ставлення до заняття:
дуже позитивне 3 2 1 0 -1 -2 -3 дуже негативне
2. Чи маєте Ви намір використовувати знання, отримані під час заняття, у своєму житті?
Так Ні Не знаю
3. Якщо маєте намір, те, що саме?
4. Що в ході навчання для Вас було найціннішим?
5. Дайте визначення маніпуляції.
6. Які Ви можете виділити показники маніпуляції?
7. Що, на Вашу думку, можна змінити в занятті?
8. Оцініть, будь ласка, у балах:
- свою роботу у групі 5 4 3 2 1
- роботу групи 5 4 3 2 1
- роботу викладача 5 4 3 2 1

- навчання в цілому 5 4 3 2 1

9. Вам пропонується 2 ситуації. Уважно прочитайте завдання. Виберіть ту відповідь, яка здається

вам найконструктивнішим. Вкажіть, яка з 8 можливих інтонацій є найбільш придатною для цієї відповіді. Можливі інтонації:

ЗА – задумлива ВЕ – весела ХО – холодна СП – спокійна

ТІ – тепла ЯЗ – уїдлива НА – напориста ГР – сумна

Маніпулятор: Схоже, ваш стиль роботи не дуже ефективний. Адресат щойно зіткнувся з невдачею у своїй роботі. Виберіть конструктивну відповідь:

1) Це так здається.

2) Потрібно буде подумати над вашими словами.

3) Спрацює у довгостроковій перспективі.

4) Він ефектний, але ефективний!

Маніпулятор: Ну, як це, приємно йти чужими головами? Значить, минаючи Іванова, тебе поставили на

посаду начальника відділу? Адресата справді призначили начальником відділу, хоча цю посаду мав би зайняти Іванов.

Конструктивна відповідь:

1) Так, це не позбавлене приємності.

2) Та ні, не йду я ні по чийх головах.

3) Але тобі, я бачу, це неприємно.

4) Я йду життям із власною швидкістю: когось я обганяю, а хтось обганяє мене.

Додаток В

Програма тренінгу «Маніпуляції у бізнесі. Протистояння маніпуляціям»

Мета тренінгу : формування навичок коректного психологічного впливу, розпізнавання та успішної протидії прихованому впливу.

Завдання:

- освоєння понять варварської, маніпулятивної та цивілізованої взаємодії;
- відпрацювання кожної із взаємодій;
- дослідження феномена "маніпуляції";
- одержання умінь опору маніпуляції;
- здобуття умінь цивілізованого впливу.

Організаційне забезпечення: оптимальна кількість учасників 10-15 осіб. Тренінг проводиться у приміщенні щонайменше 20 кв.м. з м'якими стільцями чи кріслами. Для занять потрібні: дошка або фліп-чарт, кольорові маркери, листи А4, крім того, необхідні робочі зошити з матеріалами для кожного учасника.

Характеристика вибірки: тренінг призначений для студентів, які мають намір працювати у сфері бізнесу.

Особливості тренінгу:

- 1) інформаційні блоки поєднуються із відпрацюванням практичних навичок;
- 2) використовуються роздаткові матеріали;
- 3) використовуються активні методи навчання (рольові та ділові ігри,

аналіз ситуацій тощо);

4) завдання враховують специфіку бізнес-середовища;

5) тренінг займає 18 годин (3 дні по 6 годин).

Основні поняття тренінгу: вплив, маніпуляція, варварство, цивілізований вплив.

Програма занять

Перший день

Перший день тренінгу починається зі знайомства ведучого з учасниками тренінгу та учасників між собою з використанням технік, що активізують учасників групи. Вводяться норми та правила поведінки на тренінгу, наприклад правило конфіденційності за межами тренінгової групи і т. д. Далі ведучий формулює цілі та завдання тренінгу, а також пояснює структуру занять.

Щоб приступити до обговорення теми, ведучий пропонує настроїтися учасникам за допомогою вправи «Маріонетка», мета якої дати учасникам на власному досвіді випробувати стан повної залежності, так і стан, коли інший повністю залежить від тебе.

Після обговорення вправи ведучий дає невеликий інформаційний блок про феномен «вплив», пояснюючи учасникам, що це, які види впливу існують і т. д. Потім просить учасників намалювати «вплив» та обговорити приклади.

Основний інформаційний блок ведучого у цей день складає розгляд трьох видів впливу у ланцюжку: варварство – маніпуляція – цивілізований вплив; акцент робиться на варварстві. Знання про цей вид впливу пропонується продемонструвати у вправі «Агресивний контакт», під час якого відбувається відпрацювання прийомів неагресивної відповіді на тиск та агресію.

Далі пропонується ще одна техніка протистояння варварству – інформаційний діалог. Ведучий коротко пояснює суть даного прийому та запрошує учасників для відпрацювання навички за допомогою завдань, заздалегідь підготовлених провідним, з урахуванням специфіки вікових особливостей аудиторії, особливостей сфери навчання та подальшої професіоналізації.

Наприкінці дня учасникам пропонується висловити свою думку щодо першого дня тренінгу. Ведучий може запитувати: що нового ви дізналися про себе? Який фрагмент тренінгу був для вас особливо цікавим (корисним)? дається домашнє завдання.

Другий день

Другий день починається із вправи на вітання один одного та з підготовки готовності на роботу.

Далі йде обговорення домашнього завдання та відповідей ведучого на запитання учасників щодо першого дня тренінгу, якщо вони є.

Другий день присвячений безпосередньо феномену "маніпуляція". Ведучий дає вступний інформаційний блок про маніпуляції (визначення, ознаки, причини і т. д.) і завершує його вправою «Маніпуляційна розминка», мета якого викликати в іншої людини певну емоцію, причому непомітно для неї самої.

Далі знову невеликий інформаційний блок у тому, як зрозуміти, що вами маніпулюють. І це відпрацьовується відразу в вправі «Щипки зверху і знизу», мета якого відпрацювати навички рефлексії власних емоцій для виявлення

ранніх ознак маніпуляції, що починається.

Далі знову інформація про види маніпуляцій та кілька вправ на відчуття їхньої суті.

Решту часу ведучий відводить на коротку розповідь про техніки протистояння маніпуляціям та їх відпрацювання у вправах.

Наприкінці дня учасникам пропонується висловити свою думку про другий день тренінгу та знову дається домашнє завдання.

Третій день

Третій день починається з привітання та пропозиції учасникам у вправі попрацювати над проблемою встановлення контакту.

Після обговорення домашнього завдання ведучий переходить до інформаційного блоку цього дня, присвяченого цивілізованому впливу.

Далі учасникам пропонується відразу після отримання інформації опрацювати отримані знання у вправі.

Решту часу ведучий присвячує інформації про техніки цивілізованого впливу та його відпрацювання у різних вправах (конструктивна критика, Я – послання тощо. буд.)

Наприкінці дня здійснюється зворотний зв'язок та підбиття підсумків. Ведучий пропонує учасникам підбити підсумок тренінгу. Чи можна допомогти учасникам питаннями: чому ви навчилися на тренінгу? Що для вас було найкориснішим? Які завдання ви поставили перед собою? Чи є побажання ведучому? і т.д.

Результат: освоєння понять варварського, маніпулятивного та цивілізованого взаємодії. Відпрацювання кожної із взаємодій. Це дає можливість відчувати ситуації, коли вами маніпулюють та вчасно вживатимуть контрзаходи.

Результат: дослідження алгоритмів маніпуляції як прихованої силової боротьби, в якій ділового партнера непомітно підводять до намірів, рішень та дій, які відповідають цілям маніпулятора.

Результат: одержання умінь опору маніпуляції за допомогою емоційного моніторингу, психологічного самбо, інформаційного діалогу, конструктивної критики, цивілізованої конфронтації.

Результат: закріплення умінь з маніпуляцій та використання хитрощів, протистояння їм. Виходячи з тренінгу, ви отримаєте багаж варіантів реагування, набір стратегій та тактик протистоянь маніпуляціям. Це дає можливість відразу після тренінгу використовувати отримані вміння у житті.