**УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ІНДИВІДА**

* 1. **Соціальні ролі в організації.**
  2. **«Я»-концепція.**
  3. **Модель Маєрс-Бріггс.**
  4. **Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження.**
  5. **Психологічні методи впливу на працівників.**
  6. **Соціальні ролі в організації**

Кожна людина в організації виконує якусь функцію (соціальну роль).

Соціальна роль – це стійкий шаблон поведінки, яка відтворюється людьми з однаковим статусом (позицією) у соціальній системі.



Виділяють дві основні групи соціальних ролей:

•

а) професійно-функціональні – ролі, які пов'язані з виконанням працівниками професійної діяльності в організації;

•

б) інші соціальні ролі, визначені активністю працівників у інших сферах діяльності і залежні від соціальної активності працівників, їх включення в різного роду соціальні зв'язки.

•

*Рис. 3.1 − Соціальна роль особистості*

Інтерналізація функціональних ролей в організації працівниками насамперед передбачає розуміння цілей та завдань організації. Якщо людина розуміє офіційні вимоги своєї ролі і готова їх прийняти, відбувається трансформація офіційних приписів у роль відповідно внутрішньої мотивації, що впливає на формування індивідуального стилю поведінки та відображає важливі особисті якості працівника.

Інтерналізація демонструє:

1. ступінь обізнаності з конкретними цілями команди. Тому під час прийому на роботу та протягом періоду адаптації керівник повинен звертати особливу увагу на пояснення цілей організації;
2. наскільки професійні та життєві цілі працівника збігаються з цілями колективу, наскільки в процесі діяльності на даному підприємстві він може реалізувати свої потреби, інтереси, життєві плани;
3. рівень скарг або ступінь складності завдань, які працівник ставить перед собою;
4. ступінь адекватності самооцінки працівника, яка тісно пов’язана з рівнем претензій;
5. ступінь відповідальності працівника. Співробітники з високим рівнем відповідальності будуть виконувати покладені на них соціальні функції чесно, своєчасно та якісно. Співробітники з низьким рівнем відповідальності виконуватимуть соціальні ролі з мінімальними зусиллями, пізно, після постійних нагадувань тощо.

Санкції − це зовнішні спонукальні до певної ролі мотиви особистості. Санкції можна вважати офіційними та неформальними діями керівника та працівників.

Санкції передбачають:

− попередження про можливі дисциплінарні наслідки у разі неви- конання роботи;

− розпорядження про зміну пільгового робочого часу;

− догани;

− штрафи;

− невиплату премій;

− бойкот колег.

Крім покарання, можуть застосовуватися заохочення: подяка; приз; пільговий квиток тощо.

Виконання певних соціальних ролей працівника сприяє формуванню самооцінки.

* 1. **«Я»-концепція**

Я-концепція – динамічна система уявлень людини про себе, на основі якої вона вибудовує взаємовідносин з іншими людьми. Виділяють три складових Я-концепції:

* + - когнітивну – це переконання людини про саму себе (про свої здібності,

зовнішність, соціальні ролі і статус та ін.);

* + - оціночну – як людина оцінює ці характеристики, як до них ставиться;
    - поведінкову – як людина себе поводить.

*Рис. 3.2 − Я-концепція*

Внаслідок повсякденної діяльності та взаємодії з іншими людьми в особистості виникає множина образів Я, кожен із яких домінує залежно від ситуації. Так, розрізняють Я-минуле, Я-реальне, Я-ідеальне, Я-фантастичне та ін. Я-реальне – уявлення людини про себе в даний момент. Я-ідеальне – уявлення про те, якою вона повинна бути, щоб відповідати суспільним нормам і очікуванням оточуючих. Розбіжність між Я-реальним і Я-ідеальним є потужним стимулом до дій, спрямованих на саморозвиток, самореалізацію, пошук справжнього життя.

и

Я-образ – д намічне утворення. На його формування впливає комплекс факторів:

* + - минулий досвід, успіхи та невдачі;
    - зовнішнє ставлення;
    - власна зовнішність;
    - контакти з «автори етними» людьми;
    - важливі події в житті.

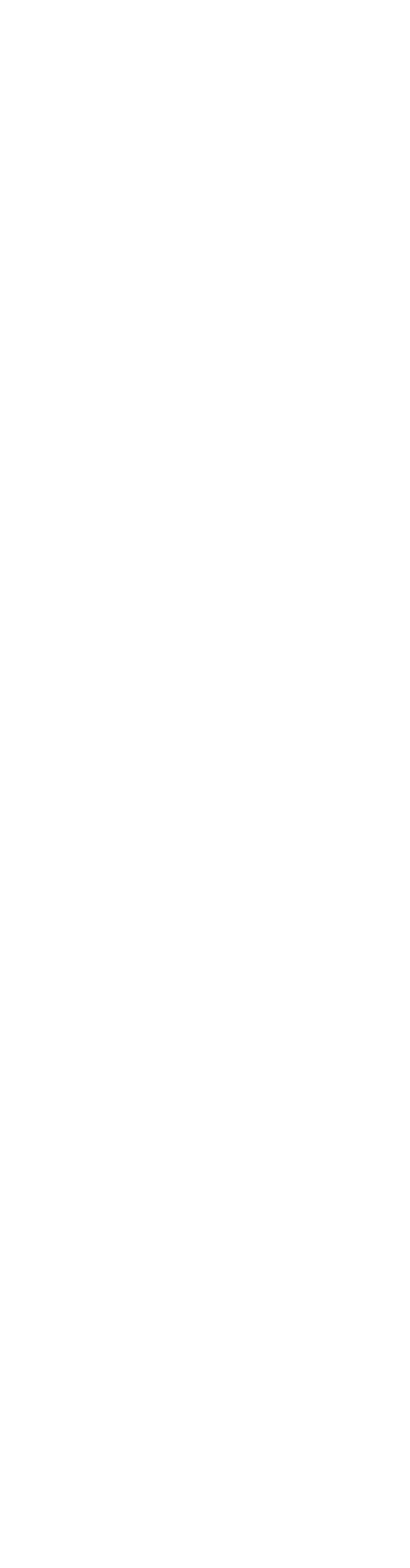
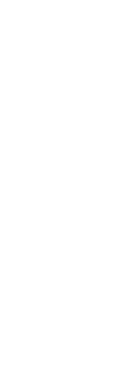
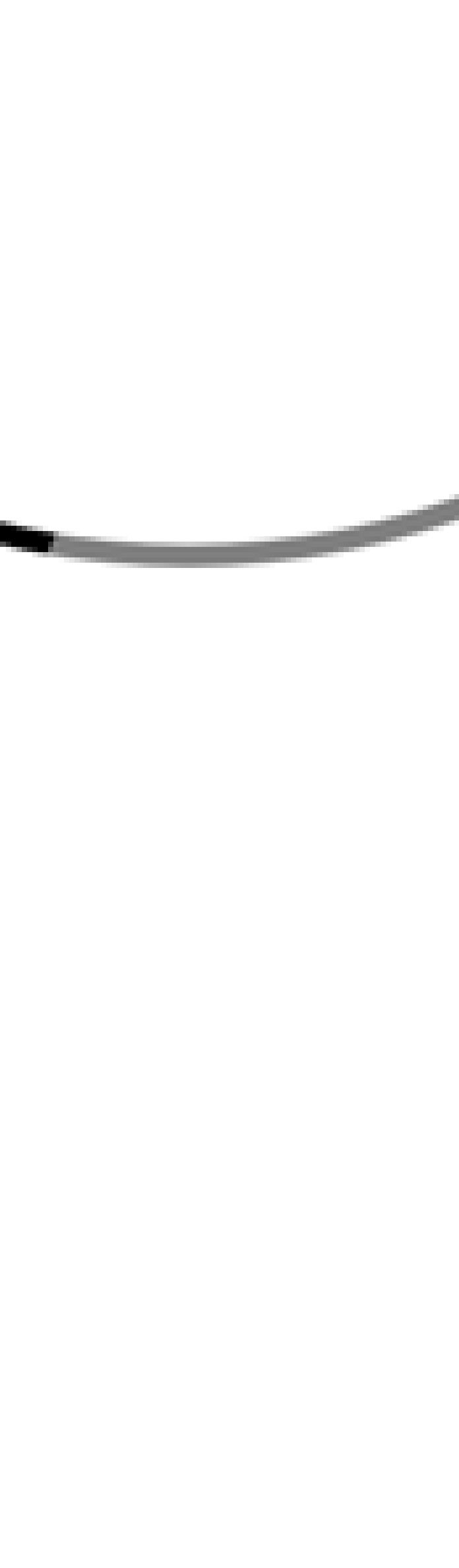
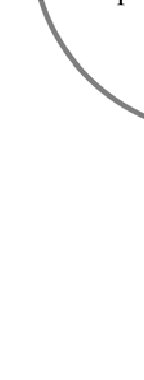
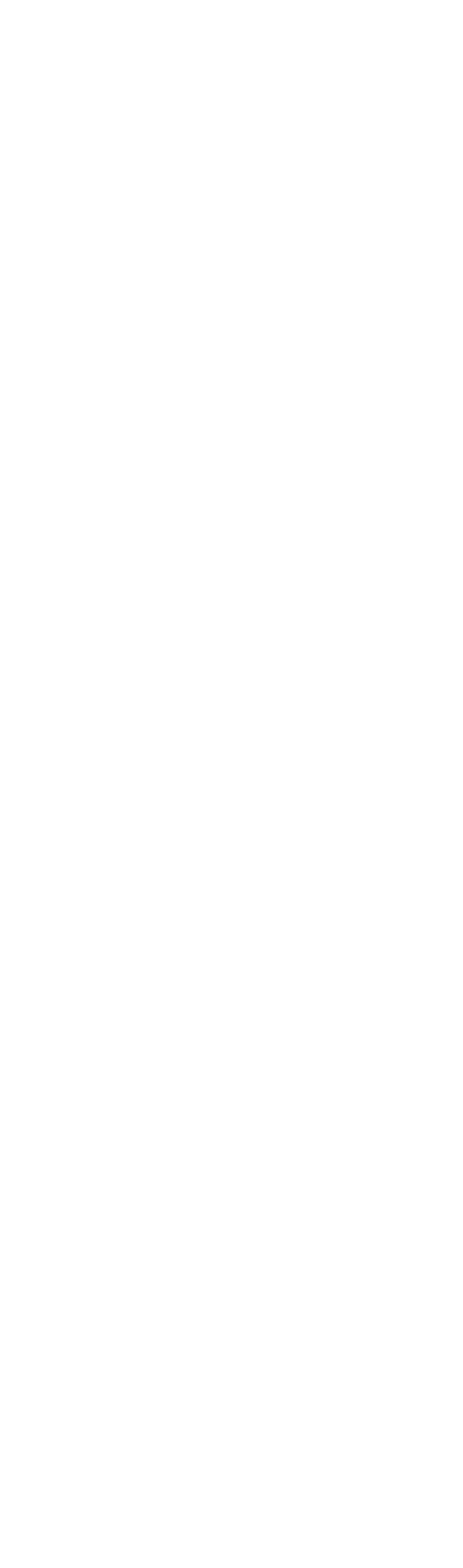
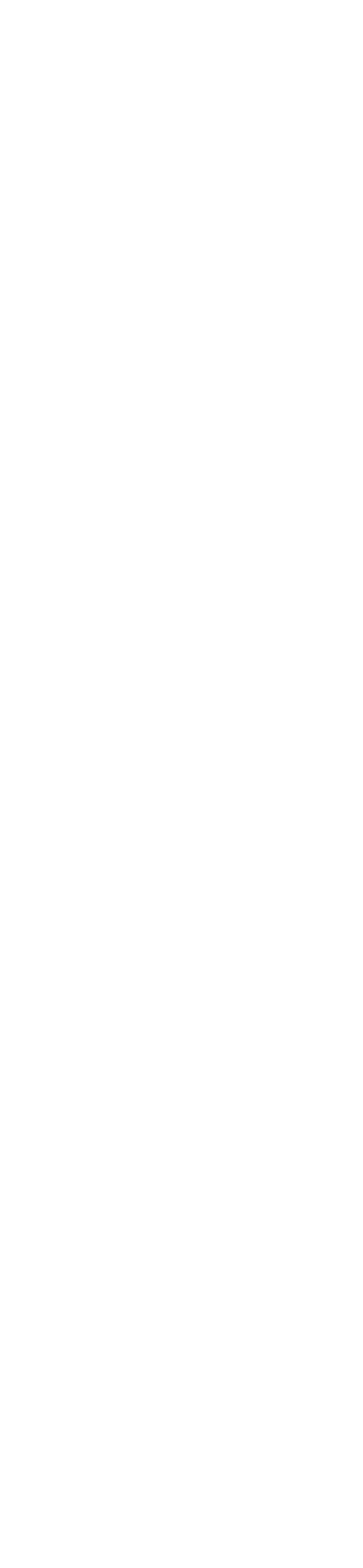
*Рис. 3.3 − Я-образ*

С

к

е

с



амооцінка –

оцінка особис істю самої себе, с оїх можливост й,

я остей і мі ця серед інших людей.

івень дом гань – прагнення досягти мети тієї складності, на яку людина вважає себе здатною

Самосвідомість особ стості через

механі м самооцінки ч тлива до співвідношення р**і**вня домагань і реальних досягнень

*Рис. 3.4 Центральні компоненти Я-концепції*

и з у

н

Психологічний захист −

це регулятивна

система, яку

людина

використовує для усунення психологічних переживань. Захисні механізми

вступають у дію, коли людина за певних умов не може

досягти

мети. Ці

механізми включають заперечення, переміщення, проекцію, раціоналізацію, заміщення.

Заперечення − це

спроба людини

не прийняти пов**і**домлення, яке її

турбує та може призвести до внутрішнього конфлікту.

Витіснення − спосіб уникнути внутрішніх конфлікт**і**в, занепокоєння, прибрати неприємну інформацію з розуму. При цьому людина може повністю забути труднощі минулого, сильний негатив.

Проекція

− це несвідома передача

власних

бажань

та переживань,

в якій людина не хоче визнати себе через свою соціальну іншим людям.

Раціоналізація − людина намагається пояснити свою

неприйнятність,

поведінку таким

чином, щоб зберегти самооцінку та уникн ти тривоги.

Р

а

Заміщення − перенесення дії з недосяжного об'єкта на такий, якого можна досягти.

* 1. **Модель Маєрс-Бріггс**

Катаріна Бріггс та її дочка Ізабель Маєрс-Бріггс представили свою систему індивідуальних відмінностей у 20 столітті. В її основу покладено роботи швейцарського психіатра Карла Густава Юнга. Модель Маєрс- Бріггс поширюється і починає використовуватися майже у всіх видах людської діяльності. Наприклад, у США близько 70% студентів складають тест Маєрса-Бріггса перед вступом до університету, що дозволяє їм більш точно вибирати свою майбутню професію.

У типології є чотири основні шкали:

1. Шкала Е−Я − визначає, звідки людина отримує свої сили − ззовні

(екстраверсія) або зсередини (інтроверсія).

1. Шкала S − N − визначає, як людина збирає інформацію про навколишній світ − безпосередньо і послідовно, фокусується на конкретній інформації (чуттєвій) або образно і спонтанно, фокусується на загальній інформації (інтуїція).
2. Шкала T−F характеризує спосіб прийняття рішення: об'єктивне та раціональне зважування альтернатив T (мислення) або суб'єктивних, заснованих на емоціях F (почуття).
3. Шкала J−P описує, як людина будує своє життя − вона діє рішуче і за планом, упорядковує інформацію J (судження) або є гнучкою і спон- танною, діє за певних обставин (сприйняття).

Всі чотири типи можна комбінувати. В результаті чого виникає

16 варіантів людської поведінки:

1. ISTJ − відповідальний, організатор.
2. ISFJ − лояльний, виконавець.
3. INFJ – надихаючий, споглядач. 4. INTJ − незалежний, мислитель.
4. ISTP − прагматичний, майстер на всі руки.
5. ISFP − нечванливий, хороший член команди.
6. INFP − благородний, ідеаліст.
7. INTP − концептуальний, мрійник.
8. ESTP − спонтанний, реаліст.
9. ESFP − великодушний, веселун.
10. ENFP − оптиміст, для нього люди найважливіші.
11. ENTP − дослідник, винахідлива особистість.
12. ESTJ − адміністратор, вимоглива людина.
13. ESFJ − гармонійна особистість, один для всіх.
14. ENFJ − парламентер, вміє переконувати.
15. ENTJ − командувач, лідер.

Можна коротко охарактеризувати кожен тип особистості (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

## Модель Маєрс-Бріггс

|  |  |
| --- | --- |
| Тип людської  поведінки | Характеристика |
| ISTJ | мовчазні і стримані, зацікавлені в безпеці і мирному житті. Вони мають сильне відчуття обов’язку щодо сім’ї, роботи, батьківщини, вірні та надійні, організовані і методичні, можуть досягти успіху у будь-якій справі, за яку візьмуться. Дотримуються законів і традицій і очікують цього ж від інших. Коли вимушені порушувати закони чи правила, то почувають себе дуже некомфортно. До роботи ставляться дуже відповідально, можуть працювати понад норму. Не дивлячись на те, що ISTJ ставляться до всього вкрай серйозно, вони мають почуття гумору і люблять повеселитись. У стресовій ситуації ISTJ втрачають здатність сприймати речі спокійно і  розумно, вганяють себе в депресію власним передбаченням поразки. |
| ISFJ | щирі, добрі і хочуть вірити в краще в людях. Вони цінують гармонію і взаємодію і, як правило, дуже чутливі до потреб інших людей. ISFJ мають багатий внутрішній світ, незалежні. Вони постійно накопичують інформацію про людей і ситуації, важливу для них. ISFJ чітко знають, як все має бути, і намагаються це втілити, чітко дотримуються встановлених порядків, тому неохоче щось роблять новими способами, поки їх не переконають, що вони кращі. Не працюють в сферах, які вимагають абстрактного аналізу чи теорії, а цінують практику. ISFJ мають добре розвинуте почуття простору і естетичної привабливості. З них виходять хороші оформлювачі інтер’єрів,  дизайнери. Важко переносять критику і стресові ситуації. |
| INFJ | дуже добрі, спокійні, сильні, вольові, совісні, виявляють турботу про інших людей, артистичні і творчі, легкі на підйом. Такі люди досягають успіху завдяки своїй наполегливості, оригінальності і бажанню робити тільки те, що необхідно для виконання поставленого завдання. Їх поважають за безкомпромісність та принциповість, вимогливі до себе і до інших, не йдуть на компроміси зі своєю совістю. Намагаються знайти кращий спосіб виконання роботи, часто керуються інтуїцією та ігнорують думку оточуючих. Дуже добре розбираються в людях, не люблять конфліктувати, в умовах сильного стресу можуть мати проблеми зі здоров’ям. На роботі з них виходять добрі наставники, вони мають потяг до творчості, проявляють себе  в науці, сфері обслуговування, там, де можуть бути незалежними. |
| ISTP | мають нездоланну тягу до пізнання речей і світу, люблять пригоди, активні дії, вони безстрашні, люблять бути в формі, завжди в хорошому настрої, оптимістичні, довірливі. Він рутинної роботи вони сумують, мають власні уявлення про порядок і наслідують їх. ISTP мають нахил до техніки і можуть бути ефективними лідерами в цій сфері, швидко вчаться, і набутий досвід втілюють на практиці, легко пристосовуються. Люблять бути на самоті для того, щоб розібратись зі всім і прийняти рішення. Кризові ситуації для ISTP не є проблемою, однак вони можуть реагувати дуже емоційно. Такі люди мають багато природних здібностей, які дозволяють їм досягти успіху у різних сферах. Однак вони щасливі, коли є можливість зосередитись на завданні, яке вимагає постійної уваги,  деталізованого логічного аналізу і технічних навиків. |
| ISFP | має тонке естетичне сприйняття і тягу до всього красивого, любить природу, чуттєва, чуйна, скромна, не смілива, дружелюбна і співчутлива людина. ISFP оригінальні і незалежні особистості, які мають потребу в особистому просторі. Такі люди обирають творчі професії і ті види діяльності, де є свобода дій. ISFP схильні бути закритими, що не дозволяє їх краще пізнати. Свої ідеї і переконання вони тримають при собі,  довіряючи їх тільки найближчим людям. Вони зазвичай добрі, м’які і |

|  |  |
| --- | --- |
| Тип людської  поведінки | Характеристика |
|  | вразливі у спілкуванні. Їм важко приймати рішення, засновані тільки на логіці, вони вважають, що прийняття рішень залежить від суб’єктивних переконань, а не від об’єктивних правил і законів. Такі люди дуже не люблять сварок і будь-що намагаються їх уникати. Вони дуже вірні, але часто не доводять розпочату справу до кінця. ISFP не бажають керувати,  так само як не бажають, щоб керували ними. |
| INFP | їх мета – пошук змісту життя, допомагати людям і робити цей світ кращим, вони ідеалісти, вперто йдуть до поставлених цілей. INFP інтуїтивні, турботливі і уважні, це хороші друзі, яким можна довірити секрети. Вони не люблять конфліктів і часто є миротворцями. Вони здатні інтуїтивно розуміти переживання людини, якій щиро хочуть допомогти. INFP слабо виражають свої емоції, поступливі і спокійні, доти, поки ніхто не зазіхає на їх цінності. Побутові дрібниці їх не цікавлять. INFP не влаштовують факти і логіка, вони зорієнтовані на свої відчуття, тому їм важко об’єктивно оцінювати речі. INFP мають високі стандарти і досягають у всьому досконалості, вимогливі до себе. У INFP можуть бути проблеми в роботі над проектом в колективі, тому що їх стандарти вищі, ніж у інших членів групи. INFP часто вибирають професії соціального  спрямування (консультант, викладач). |
| INTP | незалежні, нетрадиційні й оригінальні люди, живуть у світі теоретичних можливостей, знання цінують понад усе, мислять неординарно. Їх розум постійно працює над створенням нових теорій, доведенням чи спростуванням існуючих. Вони бачать все в контексті того, як це могло б бути покращено, люблять нові ідеї, вони невтомні і темпераментні. Вони живуть, перш за все, всередині свого розуму і не надають великого значення оточуючій реальності, тому їм важко задовольняти емоційні потреби інших людей. Це «розсіяні професори». Вони те терплять рутини. Ніколи не приймають рішення на основі суб’єктивізму чи почуттів, тільки на основі логіки. INTP не люблять керувати чи контролювати, вони дуже толерантні, коли знайомляться з новими людьми. INTP впевнені в собі і комунікабельні в колі знайомих.  Величезна кількість наукових відкриттів зроблена саме INTP. |
| ESTP | повні ентузіазму й енергії, комунікабельні, ризикові, що робить їх хорошими підприємцями. Вони можуть вмовити кого завгодно купити що завгодно. ESTP легко збуджуються, грубуваті, прямі і різкі, вони не беруть до уваги почуття інших, а керуються логікою і фактами. Вони охоче беруться за будь-яку важливу справу. Вони живуть тут і зараз і не надають значення самоаналізу чи теорії, тому навчання їм дається важко. Рішення приймають миттєво, діють і рухаються далі. Дотримуються власних переконань, що правильно, а що ні. ESTP мають здатність бачити реальний стан людей і їх мотивацію. Як правило, вони прекрасно розповідають історії та імпровізують, люблять повеселитись. Найменш розвинута їх сфера – це інтуїція. Вони важко переносять рутину,  досягають успіху в тих сферах, де є простір для маневрів. |
| ESFP | люблять людей і нові враження. Вони яскраві і веселі, люблять бути в центрі уваги, стихійні і оптимістичні. ESFP живуть «тут і зараз» і отримують задоволення від хвилювань і драми в своєму житті, для них весь світ – це сцена. Їм подобається бути в центрі уваги і грати для людей, щоб їх розважити. Їм подобається плисти за течією, довіряючи своїй здатності імпровізувати в будь-якій ситуації. Вони не виносять режиму і рутини. Вчаться на практиці, не виносять теорії. Якщо ESFP не розвинуть свою  Мислительну сторону, то не будуть виконувати покладені на них |

|  |  |
| --- | --- |
| Тип людської  поведінки | Характеристика |
|  | зобов’язання. Уважні до людей, турбуються про їх добробут, співчувають, пропонують практичну допомогу. ESFP люблять відчувати тісний зв'язок з іншими людьми, тваринами і маленькими дітьми, що не спостерігається у більшості інших типів. В стані сильного стресу ESFP переповнюють негативні  думки і перспективи. |
| ENFP | енергійні, відкриті, повні ентузіазму, щирі, товариські, вразливі, ризикові, дуже яскраві особистості. ENFP дають собі раду в будь-якій ситуації. Вони люблять життя, і намагаються брати від нього все. ENFP мають багато навичок і талантів, протягом життя пробують себе в різних професіях. Все це робиться з єдиною метою – віднайти внутрішній спокій. Якщо ENFP цілеспрямовані, то є досить успішними в своїх починаннях, якщо ж ні то можуть кидати роботу, раптом зацікавившись новими можливостями, тому не досягають великих успіхів. На перший погляд вони можуть видаватись легковажними, однак це не так – вони живуть у злагоді зі своїми твердими моральними критеріями. ENFP мають виняткову здатність – після нетривалого спілкування інтуїтивно розуміти людей і використовувати свою інтуїцію і гнучкість для налагодження спілкування на рівні іншої людини. Можуть досить вміло маніпулювати людьми. Оскільки ENFP живуть у світі хвилюючих можливостей, то деталі побуту сприймають як неприємні  дрібниці. |
| ENTP | глибоко розуміють світ, мають здатність швидко оцінити ситуацію, є досить гнучкими і тому легко виконують різнопланові завдання, бачать можливості для реалізації своїх ідей і є ентузіастами. Вони оперативно збирають інформацію, є винахідливими і підприємливими. Однак досить часто не доводять до кінця розпочатого. ENTP допитливі, високо цінують знання і більшу частину життя проводять в пошуках більшого розуміння порядку речей. ENTP люблять спілкуватись. З них виходять хороші адвокати. Під час стресу ENTP втрачають здатність бачити можливості і  зациклюються на дрібницях. |
| ESTJ | ESTJ живуть в світі фактів і конкретних потреб. Вони живуть «тут і тепер» і постійно слідкують за тим, щоб все йшло гладко і систематично. ESTJ поважають традиції та закон і мають чіткий набір норм і переконань. Вони очікують такого ж і від інших, і не сприймають людей, які не приймають цих правил. Вони цінують компетентність і результативність. ESTJ рішучі люди і сміливо беруть на себе відповідальність. Вони практично завжди знають, як все повинно бути, і тому займають керівні посади. Вони практичні, вимогливі, можуть різко критикувати, оскільки міцно тримаються за свої високі стандарти. ESTJ гранично відверті і чесні. ESTJ отримують задоволення від спілкування і люблять повеселитися, можуть бути активними і веселими на неофіційних зустрічах. ESTJ повинні не надто захоплюватись дрібницями і бути менш строгими. ESTJ важко виражати емоції та спілкуватись у стресовій ситуації. ESTJ вкладають максимум зусиль у будь-яку справу, за яку б не взялися, і  хочуть, щоб їх зусилля були належно оцінені. |
| ESFJ | публічні особи – вони люблять людей і цікавляться ними, допомагають проявляти найкращі їх риси, отримують задоволення від щастя інших, турботливі, безкорисні. Вони добре розуміються на людях і можуть маніпулювати ними. ESFJ ставляться до своїх обов’язків дуже серйозно і є надійними. Вони скоріше за інших бачать, що має бути зроблено. ESFJ повні енергії, їх ранить байдужість і вони не розуміють недоброзичливості, намагаються контролювати інших. Найбільш комфортно ESFJ почуваються,  коли довкола повний порядок. ESFJ слід бути акуратними з тими, кому не |

|  |  |
| --- | --- |
| Тип людської  поведінки | Характеристика |
|  | подобається бути під контролем. Вони мають сформовані погляди на те, як все повинно бути, і відкрито їх висловлюють, однак не володіють інтуїцією, яка б допомогла їм прийняти правильні рішення. Вони  традиціоналісти, і тому виконують роботу усталеними методами. |
| ENFJ | особи, спрямовані до людей, їх головний інтерес в житті – дарувати любов, підтримку, гарно проведений час, бути каталізаторами перемін в інших людях. Вони володіють найкращими людськими якостями, які мають вплив на людей, їм легко вдається маніпулювати людьми, вони можуть розговорити дуже замкнуту людину. ENFJ уникають самотності і наповнюють своє життя діяльністю, яка приваблює людей. Займаючись справами інших, ENFJ можуть не помічати власних потреб. ENFJ хоча і є екстравертами, не намагаються виставляти себе на показ. ENFJ мають власну думку, цінності і переконання, які можуть виразити ясно і коротко. Люди люблять ENFJ. З ними весело, і вони по-справжньому розуміють і люблять людей. Вони, як правило, дуже відкриті і чесні, можуть робити багато речей одночасно. Це як правило яскраві, повні енергії, розторопні люди. Вони люблять мати справу з логікою і фактами,  не пов’язаними з людським фактором. |
| ENTJ | природжені лідери, в них є потужна внутрішня сила, вони бачать багато можливостей і багато цілей, швидко приймають рішення, рішучі, зосереджені на кар’єрі, нетерпимі до некомпетентності і помилок, люблять жваві і напружені стосунки. Такі люди не звертають уваги на почуття інших, не вважають за потрібне пристосовуватись до них, не визнають інших точок зору, свої почуття ретельно приховують, при тому, що можуть бути досить чуттєвими і сентиментальними. Якщо такий керівник буде ігнорувати думки і почуття інших людей, то з часом він може перетворитись на диктатора, позбавленого важливої інформації та участі підлеглих. ENTJ поважають людей, які можуть їм протистояти і відстоювати свою точку зору. ENTJ хоче, щоб його дім був красивим,  турбується про хорошу освіту дітей. |

* 1. **Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження**

Маніпуляція − це невід’ємна частина процесу управління, яка набуває форми корпоративного спілкування з іншими: колегами, підлеглими та керівниками різних рівнів.

Маніпулятивна поведінка − це один із стилів взаємодії, який може використовувати не тільки менеджер, а й працівник, якщо він вважає це доцільним.

Маніпуляція − це спосіб, який дозволяє досягти своєї мети незалежно від інтересів та за рахунок іншої сторони.

Ефективність маніпуляції залежить від здатності маніпулятора використовувати психологічно вразливі позиції.

Маніпулятор − це людина, яка свідомо чи несвідомо використовує різні трюки для управління ситуацією та досягнення своєї мети.

Виділяють вісім маніпулятивних типів. Їх характеристика полягає у наступному:

п

К

м

и

у

ч

п

а

ю

о

е

я

т

й



Диктатор – перебільшує свою силу, домінує, наказує, посилаєтьс на авторитети, рагне кер вати своїми жертвами.



Ганчірка – жертва Диктатора, є його повною протилежністю. перебільшує чутливість. ористується прийомами: демонструє сво чутливіс ь і ранимість, забуває, не ує, пасивно мовчить, уникає.



Калькулятор – прагне все прорахувати і всіх проконтролювати; говорить неправду, намагається ерехитрити й вивести на чисту воду.



Прилипало – він підкреслено залежний, шукає турботи, дозволяє і спонукає інших виконувати за нього його роботу.



Хуліган – де онструє агресивність, жорстокість, недоброзичливість. Контролює людей за допомогою погроз.



Гарний хлопець – демонструє щирість, дбайливість, уважність, вбиває своєю добротою.



Суддя – підкреслено критичний, скептичний, нікому н вірить, сповнений обурення, зв нувачень, важко прощає, образливий і зл пам’ятни .



Захисник – надмірно підкреслює свою підт имку і поблажливість до помилок; псує інших, співчуваючи надмірн і не дозволяючи тим, кого захищає, стати на влас і ноги і зростати самостійно. Замість того, щоб зайнятися своїми справами, він в ажає за краще піклу атись про інших, беручи над ними довічну опіку.

*Рис. 3.5 − Маніпулятивні типи особистості*

в

р о

Виокремлюють чотири основні стратегії маніпулятору:

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

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

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

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

*Рис. 3.6 − Маніпулятивні стратегії*

Прийоми маніпуляції:

* «роздратування співрозмовника» − виведення його зі стану психологічного рівноваги глузуваннями, обвинуваченнями, докорами чи іронічним тоном. Спосіб подолання: повна байдужість;
* «приголомшити темпом» − використання швидкого темпу розмови, вимога прийняти рішення «тут і вже» під загрозою втратити

«унікальну можливість». Спосіб подолання: старанно проаналізувати й оцінити всі обставини;

* «шалений гнів та лютий натиск». маніпулятор викликає у людини бажання заспокоїти свого співрозмовника і розраховує, що той піде на певні поступки. Спосіб подолання: повна байдужість;
* «уявна ущербність». Маніпулятор показує свою слабкість, домагаючись поблажливого до себе ставлення. Спосіб подолання: повна байдужість;
* «нав’язування хибного сорому». натяки на безграмотність, дурість, несимпатичність, невихованість, лінивство тощо. Спосіб подолання: не звертайте уваги;
* «висловити підозрілість і викликати виправдовування». використовується для ослаблення захисного бар'єру психіки людини. Спосіб подолання: усвідомлення себе впевненою в собі особистістю;
* переведення дискусії у сферу домислів – переведення полеміки в неконструктивне русло, змушування співрозмовника виправдовуватися,

або говорити, про те, що не стосується суті розмови. Спосіб подолання:

«Геть низьку самооцінку!»

* «Карфаген мусить бути зруйнований» − бездоказове повторення тієї ж думки для того, щоб співрозмовник до неї «звик» і сприймав її як очевидну). Спосіб подолання: слід уважно ставитися до почутого і піддавати все аналізу;
* «демонстрація розуміння» − при зовнішній демонстрації готовності до співробітництва опонент практично ігнорує ваші інтереси. Спосіб подолання: просто відмовитися від взаємодії з такою людиною надалі;
* «не договорювання» маніпулятор ніби по секрету, мало не пошепки, прикриваючись уявною дружбою, радить маніпульованому діяти певним чином;
* «використання незрозумілих слів у спілкуванні» − прийом побудований на небажанні опонента визнати, що не знайомий з даним терміном. Спосіб подолання: не соромтеся і не бійтеся уточнити не зрозуміле для вас слово;
* «вдавана неуважність». Маніпулятор грає на власній нібито неуважності. Спосіб подолання: треба чітко з'ясовувати і доносити сенс досягнутих домовленостей;
* «звертання уваги на помилку». Маніпулятор звертає увагу об'єкта маніпуляцій лише на одну деталь, не дозволяючи розглянути картину в цілому, і змушує його на підставі цього зробити висновки. Спосіб подолання: розширюйте свій кругозір, розвивайтеся, працюйте над підви- щенням рівня власних знань;
* «несправжня втома». Маніпулятор дає зрозуміти, що сильно втомився і не в змозі, що-небудь доводити і вислуховувати заперечення. Спосіб подолання: не піддаватись на провокації;
* «цитування слів опонента» − навмисне спотворення висловлювань опонента, подання їх кумедними і дивними;
* «демонстрація образи» − ухиляння від відповіді на небажаний аргумент, суперечка з подальшою демонстрацією образи на поведінку співрозмовника;
* «багато запитань» − постановка великої кількості слабо пов’язаних між собою запитань з наступним обвинуваченням у

«нерозумінні суті проблеми» аби уникнути відповіді на одне із поставлених запитань;

* «заколисування» з метою «вбити» пізніше. Використання доброзичливо-жартівливого тону у спілкуванні, або надання невеликої послуги.
* «дезінформування» − введення в оману щодо справжності намірів для спонукання до запрограмованих дій.

Методи нейтралізації маніпуляцій

* «Повз вуха». Метод полягає в уникненні дискусії, ухилянні від прямих питань, зміні теми

розмови, витриманості, використанні гумору. Можна щось випадково кинути на підлогу, відволіктися на телефонний дзвінок, пожартувати. Мета методу – виграти час, ухилитись від маніпуляції, спрямувати бесіду в необхідне русло.

* «Розставити всі крапки над і». Пряма заява про те, що опонент намагається вами маніпулювати із визначенням його істинного мотиву. Найбільш прийнятною в цьому разі буде така пропозиція: «Я розумію, що ви не цілком поділяєте мої прагнення. Та повірте, вони справді цілком відповідають моїм потребам і є для мене важливими. Тому давайте ліпше разом подумаємо, що необхідно нам зробити, щоб найбільш повно дотримати ваших і моїх інтересів». Це все необхідно вимовити довірливим тоном;
* «Контрманіпуляція», тобто відкрите протиборство. Використання прийомів маніпуляції, дозволяють відбити атаку опонента і примусити його до прийняття невигідного для себе рішення. Така ситуація може призвести до різкого загострення взаємин і виникнення конфліктів. У цій ситуації, безумовно, виграє той, хто озброєний як знаннями, так і вмінням реалізовувати їх на практиці.

*Рис. 3.7 − Методи нейтралізації маніпуляцій*

* 1. **Психологічні методи впливу на працівників**

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

* Навіювання – метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.
* Зараження – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.
* Наслідування – це процес орієнтації на певний приклад, взірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя.
* Переконання – це метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження. Здійснюючись у процесі комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття і включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці.