**Лекция 14 Психология управленческого воздействия в деятельности руководителя (2 часа)**

**План:**

1. Сущность управленческого воздействия руководителя.

2. Характеристика основных способов управленческого воздействия.

3. Типология объектов психологического воздействия.

4. Манипуляции в управленческой сфере.

**1. Сущность управленческого воздействия руководителя**

Психологическое воздействие широко включается в процессы труда, управления и другие сферы жизнедеятельности. В своей совокупности потенциальная способность руководителя целенаправленно и эффективно воздействовать на своих подчиненных формируется путем овладения им тремя блоками знаний:

• знания содержания и специфики управленческого воздействия;

• знания основных способов психологического воздействия;

• знания индивидуальных особенностей объектов воздействия.

На основе этой триады формируются навыки и умения рационального управленческого воздействия.

По своей сущности психологическое воздействие представляет «проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц). Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний). Управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями. Эти связи и отношения, как бы надстраиваясь друг над другом, влияют друг на друга и на эффективность управленческого воздействия. Выделяют, по крайней мере, два уровня: когнитивный и эмоциональный.

Структура управленческого воздействия включает следующие компоненты:

• субъект (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);

• объект (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность);

• способы воздействия (внушение, заражение, подражание и убеждение).

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций.

Информационная функция осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

• в какой последовательности выполнять отдельные части задания;

• какие способы наиболее эффективны;

• какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;

• каковы критерии оценки качества выполнения задания;

• какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

Мотивационная функция предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ. Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят: приказ; распоряжение; указание; инструктаж; рекомендацию; беседу.

Контрольно-оценочная функция предполагает соотношение результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность. Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере принципа справедливости. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного. При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных. Оценка проделанной работы требует корректности и такта. При публичном обсуждении итогов недопустимо с сарказмом преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

Эмпирические исследования феномена психологического воздействия весьма обширны. Наиболее значимыми из них явились многолетние Йельские исследования К. Ховланда. Своеобразным итогом проделанных исследований явилось формулирование некоторых практических правил и принципов организации эффективной, убеждающей информации. Вот главные из них:

• наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей области;

• доверие к руководителю увеличивается, если он ясно докажет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит ему лично никакой выгоды, а важна для интересов дела;

• доверие к руководителю увеличивается, если он не пытается явно, «в лоб», повлиять на мнение подчиненных;

• при высоком авторитете руководителя подчиненные будут тем более убеждаемы, чем большее противоречие будет существовать между начальным мнением подчиненных и точкой зрения руководителя;

• наибольший эффект дает апелляция руководителя к эмоциям (и положительным, и отрицательным) подчиненных в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленных задач;

• восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении;

• подчиненные, имеющие средний и высокий образовательный и культурный уровень, более восприимчивы к двухсторонней аргументации. Особенно убедительным является преподнесение, наряду с основной, альтернативных точек зрения, а затем их опровержение. Для подчиненных с низким образовательным и культурным уровнем наиболее действенной является односторонняя аргументация.

**2. Характеристика основных способов управленческого воздействия**

Обычно в качестве основных способов управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К основным закономерностям протекания процесса внушения относят следующие:

• с возрастом индивидов, а, следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;

• эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием, у которых высокий жизненный тонус. Вероятно, действие этой закономерности объясняет высокую «эффективность» мероприятий, проводимых различными «целителями» и «знахарями»;

• решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя, создающий особый, дополнительный стимул воздействия – доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой «косвенной аргументации», своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

• информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;

• сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;

• блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);

• положительные ожидания и установки;

• жесткая категоричность заявлений и требований;

• повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;

• особая эмоциональность сообщения.

Под заражением понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне. Физиологическая основа заражения – перманентная психическая готовность индивида к разрядке (зачастую она и не осознается). Психологической основой заражения является ряд закономерностей.

Во-первых, в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей.

Во-вторых, в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит индивидов к действию механизма заражения. Например, аплодисменты на концертах являются своеобразным импульсом, после которого собственно и начинает действовать механизм заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно – от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, т. е. каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать вверх над рациональной сферой. Обобщая сказанное, необходимо заметить, что в современных условиях заражение играет значительно меньшую роль, чем на начальных стадиях развития. Б. В. Поршнев открыл закономерность действия механизма заражения: чем выше уровень развития общества, тем критичнее отношение индивидов к силам, автоматически увлекающим их на путь стихийных эмоциональных переживаний, тем, следовательно, слабее действие механизма заражения.

Наиболее яркий пример действия заражения – состояние паники. Паника – возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении. К основному условию возникновения паники относится передача важной для индивида информации. Однако этого недостаточно. Для возникновения паники необходимо, чтобы:

• информации было либо недостаточно, либо чрезмерно;

• информация содержала либо пугающие, либо непонятные сведения (например, о реальной или воображаемой опасности);

• информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна вызвать сначала страх, а затем и шок. Их динамическим выражением является бессознательное принятие определенных образцов поведения.

Под подражанием понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания – французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. С точки зрения Г. Тарда, подражание – источник прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы. Эти открытия и изобретения входят впоследствии в структуру общества и вновь осваиваются путем подражания.

Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

• во-первых, подражание идет от внутреннего к внешнему (т. е. внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам);

• во-вторых, низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня – городу, жители маленьких городов – жителям столицы и др.);

• в-третьих, чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания. У взрослых, в отличие от детей, подражание есть побочный способ освоения мира, причем главный упор делается на внешний рисунок поведения, не затрагивая глубоких личных характеристик.

Под убеждением понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает, по мнению Б. Д. Парыгина, воздействие, как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие убеждающего и убеждаемого, нередко перерастающее в явную или скрытую дискуссию. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение; ориентируются скорее на других, чем на себя; имеют несколько заниженную самооценку и др.

Как эффективно использовать способ управленческого влияния на подчиненных путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала Вы будете просить больше, Вы, по-видимому, получите именно столько, сколько Вам действительно нужно).

4. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными.

5. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий:

1. Информирование.

2. Разъяснение.

3. Доказательство и опровержение.

Информирование представляет собой рассказ, т. е. живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то работнику, избирают либо индуктивный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько типичных видов разъяснения:

• инструктивное разъяснение, в ходе которого работник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

• повествующее разъяснение, в ходе которого работнику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

• рассуждающее разъяснение, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность работника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями подведение его к нужным выводам;

• проблемное разъяснение отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам работник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

Доказательства при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются работником как правильные.

С точки зрения логики опровержение обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую. В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненного путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий.

При убеждении важен учет характеристик объектов воздействия:

• степень самооценки человека. Люди с низкой самооценкой зачастую медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Напротив, люди с высокой самооценкой понимают все быстро, но предпочитают придерживаться своих взглядов. Лучше всего подвержены воздействию люди с адекватной (умеренной) самооценкой;

• возраст человека. Установки молодых более подвижны. Пожилые люди с трудом воспринимают аргументы убеждения, основанные на современных подходах и стереотипах. Почему? Потому что в течение второго и начала третьего десятилетия человеческой жизни (т. е. в период юности и в начале взросления) происходит наиболее интенсивное формирование личности и ее жизненной философии. Установки, возникшие в этот период, имеют тенденцию оставаться неизменными;

• состояние аудитории в момент убеждающего воздействия. При прямом способе убеждения решающим является не само по себе содержание сообщения, а реакция, которую она вызывает в умах людей. Если сообщение вызывает подходящие для нас мысли, оно убеждает нас. Если же оно заставляет задуматься о контраргументах, мы останемся при прежнем мнении;

• трудно убедить аудиторию, которая заранее предупреждена о воздействии на свои важные жизненные установки. Но если тема расценивается как тривиальная, т. е. не затрагивает нас, то даже грубая пропаганда может оказаться эффективной;

• убедительность вербального сообщения возрастает, если удается каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможное возражение. Обычно это достигается либо яркими зрительными образами (они воздействуют настолько, что мы не анализируем смысл сообщения), либо высокой скоростью речи (быстро говорящие более убедительны, так как оставляют нам меньше времени на возражения), либо элементарным отвлечением.

**3. Типология объектов психологического воздействия**

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия. Знание этой типологии позволяет найти правильный ключ к деловому разговору, а самое главное – дает рекомендации, как себя вести с таким собеседником.

С точки зрения югославского психолога П. Мицича все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы.

1. «Позитивный человек». Это, конечно, самый приятный тип собеседника. Он дисциплинирован, трудолюбив, открыт и спокоен. Он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему следует:

• откровенно и совместно с ним выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев, трудностей и недоразумений, при этом вы вправе рассчитывать на доброжелательный характер взаимоотношений, на сотрудничество;

• следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данном разговоре;

• в трудных и спорных вопросах и затруднительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

• в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

2. «Нигилист». В ходе беседы часто выходит за профессиональные рамки беседы, нетерпелив, несдержан, возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует:

• совместно обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;

• привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного собеседника;

• всегда оставаться хладнокровным и компетентным;

• следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;

• когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

• беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах, чтобы узнать истинные причины его негативной реакции;

• в экстремальных случаях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а позднее, когда остынут головы, продолжить его;

• за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

3. «Всезнайка». Ему кажется, что он все знает и во всем разбирается. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. По отношению к нему следует:

• время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это убедительными примерами;

• иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;

• напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, немного по- трудиться над решением;

• давать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные замечания;

• посадить его рядом с ведущим беседу.

4. «Болтун». Он ведет длительные ненужные монологи, бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы других, не обращает внимания на время. По отношению к нему следует:

• с максимумом такта прерывать его длительные выступления фразами типа «Итак, вы утверждаете, что...» или спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;

• характером беседы настраивать на лаконичные ответы;

• изредка напоминать о том, что вы ограничены во времени;

• следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову»;

• спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

• как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему или к другой авторитетной личности.

5. «Трусишка». Он не уверен в себе и всегда боится сказать что-то такое, что, по его мнению, может выглядеть смешно и глупо. По от- ношению к нему следует:

• быть особенно деликатным, чтобы невзначай не спугнуть зарождающиеся время от времени вспышки храбрости;

• задавать ему легкие информативные вопросы;

• помогать ему формулировать мысли;

• решительно пресекать любые попытки насмешек;

• ни в коем случае не «давить» на него;

• специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока;

• всемерно укреплять его веру в себя.

6. «Неприступный». Он замкнут, на многие вопросы отвечает односложно, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это кажется недостойным его внимания и усилий. По отношению к нему следует:

• найти возможности для того, чтобы заинтересовать его (в частности, в обмене опытом) и показывать, как важен для вас его опыт и знания;

• спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?»;

• постараться найти какие-либо общие темы для беседы (откуда родом, семейное положение, увлечения, последняя прочитанная книга, фильм и др.);

• в перерывах и паузах разговора попытаться выяснить причины такого поведения.

7. «Незаинтересованный». Ему безразлично, о чем идет речь, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

• с самого начала беседы постараться поставить побольше вопросов информативного характера;

• показать неподдельный интерес к его деятельности;

• постараться выяснить, что интересно лично ему.

8. «Сноб». Он не выносит критики ни прямой, ни косвенной, ко всем относится свысока, покровительственно, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

• лучше не применять прямой критики, а ограничиться легкой иронией;

• не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;

• чаще использовать формулу «да..., но...»;

• действовать точно в соответствии с требованиями делового этикета.

9. «Почемучка». Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. По отношению к нему следует:

• все его вопросы, относящиеся к теме разговора, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;

• на вопросы информационного характера отвечать сразу;

• сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Определив, к какому типу относится наш собеседник, руководитель способен оказывать на него эффективное воздействие в интересах задач, решаемых организацией.

**4. Манипуляции в управленческой сфере**

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса. Манипуляции – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют манипулятором. Манипулятор стремится использовать людей в своих целях, он неискренен, стремится контролировать других. Подвергнувшийся манипулятивному воздействию человек ощущает себя обманутым, обиженным, неудовлетворенным. Среди сотрудников также нередко встречаются манипуляторы.

Можно выделить приемы, которыми пользуются недобросовестные работники, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности. Вот они:

• заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное;

• заявляют, что у них мало прав для выполнения этого задания;

• заявляют, что им «не помогают»; это дает возможность уклоняться от ответственности;

• доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что этим должен заниматься кто-нибудь другой;

• стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что в такой обстановке невозможно работать;

• заявляют, что поручаемая им работа им не по плечу («я не могу все знать», «я не профессор»);

• берут задания без указания срока их выполнения; потом трудно будет обвинить их в срыве и невыполнении задания;

• используют выражения типа «первый раз слышу», «звонил, не до- звонился», «заходил, но вас не было», «искал, но не нашел», «а мне никто не говорил», «а почему я?», «не слышал», «не знаю», «я ему сказал, но он не сделал» и т. д.

Существует три основных метода нейтрализации этих и других приемов психологической манипуляции в деловом общении.

1. «Мимо ушей». Метод заключается в уходе от дискуссии, уклонении от прямых вопросов или смене темы разговора. Можно что-то уронить, отвлечься на мнимый телефонный звонок или попавшую в глаз соринку. Цель метода – выиграть время и увернуться от манипуляции.

1. «Расставить точки над i». Прямое заявление о том, что оппонент пытается вами манипулировать с обозначением его истинного мотива. «Скажите прямо, чего вы хотите? Чтобы я разозлился и отказался от своих требований?».

2. Контрманипуляция. Использование приемов манипуляции, позволяющих отбить атаку оппонента и вынудить его к принятию не- выгодного для себя решения. Такая ситуация чревата резким обострением отношений и возникновению конфликтов. В ситуации открытого противоборства, безусловно, выиграет тот, кто вооружен не только знаниями, но и умением реализовывать их на практике.