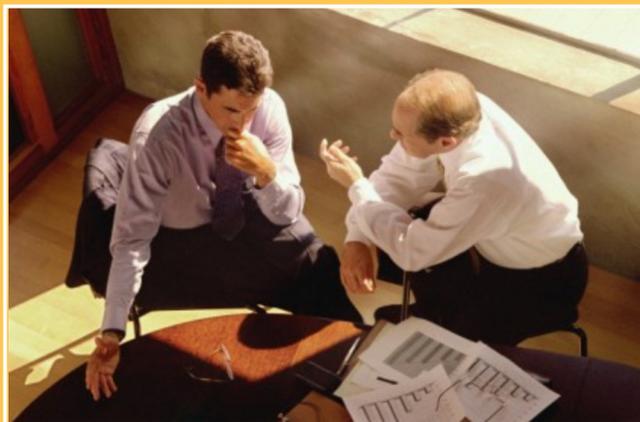


Н. С. Татарникова

МЕТОДЫ, ТЕХНИКИ
и ТЕХНОЛОГИИ ВЛИЯНИЯ
в ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Учебно-методическое пособие

Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
Кафедра теории и практики управления образованием

Н. С. Татарникова

**МЕТОДЫ, ТЕХНИКИ
И ТЕХНОЛОГИИ ВЛИЯНИЯ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**



Учебно-методическое пособие

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2018

УДК 371.113
ББК 74.204.1
Т23

Рецензенты

Е. С. Минькова, доктор психологических наук,
профессор кафедры психологии профессиональной деятельности
Приволжского института повышения квалификации
работников государственной налоговой службы;

Д. В. Жарова, кандидат психологических наук,
доцент кафедры классической и практической психологии
НГПУ им. К. Минина

*Рекомендовано к изданию
научно-методическим экспертным советом
ГБОУ ДПО НИРО*

Татарникова, Н. С.

Т23

Методы, техники и технологии влияния в деятельно-сти
руководителя образовательной организации : учебно-методи-
ческое пособие / Н. С. Татарникова. — Н. Новгород : Нижего-
родский институт развития образования, 2018. — 90 с.

ISBN 978-5-7565-0774-4

В пособии раскрываются психологические закономерности
различных видов влияния и их последствий для человека, опи-
саны методы, техники и технологии влияния, специфика влия-
ния в межличностных отношениях, а также реакций на попыт-
ки влияния. Содержание пособия позволит расширить и углу-
бить знания, полученные в процессе изучения педагогики,
психологии, социологии, менеджмента и т. д.

Издание предназначено как для руководителей образователь-
ных организаций, так и для педагогов, а также может использо-
ваться студентами вузов и магистрантами, слушателями курсов
в системе повышения квалификации и профессиональной пере-
подготовки по направлению «Менеджмент в образовании».

**УДК 371.113
ББК 74.204.1**

ISBN 978-5-7565-0774-4

© Н. С. Татарникова, 2018
© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт
развития образования», 2018

ВВЕДЕНИЕ



Современный менеджмент как научное и особенно практическое направление развивается стремительно. Уточняется накопленный опыт, появляются новые идеи, технологии, связанные с психологическим обеспечением решения стоящих перед менеджером задач. Это обстоятельство и предопределило необходимость издания учебно-методического пособия, содержание которого полностью сосредоточено на рассмотрении функции влияния, методах, техниках и технологиях влияния руководителя образовательной организации в контексте современной культуры.

Социальный мир создается людьми, он возникает как результат разнообразных человеческих взаимодействий. Это особая реальность, в которой действуют свои законы, во многом отличающиеся от законов природы. Главный из них — закон всеобщего социального влияния [22, с. 7].

В настоящее время особое значение в деятельности руководителей приобретает глубокое и всестороннее понимание закономерностей, которые определяют установки и поступки подчиненных, а также грамотное использование методов и технологий влияния, осуществляемого в различных формах (массовых, групповых, межличностных, индивидуальных) с помощью различных средств (вербальных и невербальных) и способов (убеждения, принуждения, внушения, заражения).

Управленческое влияние одновременно может способствовать развитию субъектов педагогического процесса и нарушать его. Каким будет результат влияния руководителя, главным образом зависит от личности влияющего, его психологической культуры. Особенно важно быть компетентными в этой области руководителям образовательных организаций, так как они выполняют профессиональную управленческую деятельность, связанную с оказанием целенаправленного длительного влияния на педагогов, родителей, детей и т. д.

Содержание пособия способствует развитию профессионально важных качеств руководителей образовательных организаций и педагогов: наблюдательности и проницательности в распознавании различных проявлений влияния, способности к оказанию развивающего влияния, компетентности в противостоянии негативным последствиям чужого нежелательного влияния.

В учебно-методическом пособии изложены темы курса, раскрывающие центральные проблемы управленческого влияния.

В теме «*Общая характеристика влияния в деятельности руководителя*» даны определения таких понятий, как «психологическое влияние», «межличностное влияние», «личностное влияние», «личное влияние», «управленческое влияние», описаны виды и формы влияния, а также основные средства влияния в деятельности руководителя.

Тема «*Основные идеи современных отечественных теорий влияния*» знакомит руководителей образовательных организаций с основными отечественными научными концепциями влияния, особое внимание уделено субъект-субъектному подходу в теориях влияния, анализируются различные подходы к описанию качеств личности, составляющих потенциал управленческого влияния.

Тема «*Виды влияния в деятельности руководителя*» раскрывает отличительные признаки, механизмы и приемы различных видов влияния: силового, манипулятивного, конструктивного, спорного, — формирует представление об их конструктивности и деструктивности, описывает алгоритм целенаправленного оказания противостояния деструктивному влиянию, а также техники и приемы управленческого влияния.

Главная цель пособия состоит в формировании у руководителей профессиональной управленческой культуры, совершенствовании способности научного познания психической реальности, актуализации потребности в личностном и профессиональном саморазвитии. Пособие предназначено для того, чтобы дать каждому возможность познакомиться с различными видами, формами и механизмами социального влияния. Руководители узнают, в частности, о том, что все стратегии межличностных взаимодействий нацелены на изменение поведения, что воздействие на установки людей изменяет их мнения и убеждения.

Тема 1

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВЛИЯНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ



1.1. Определение понятия «влияние»

Каждый человек испытывает на себе постоянное социальное влияние, но и он сам так или иначе оказывает влияние на других людей. Влиянием проникнут каждый акт человеческого общения и взаимодействия в социуме. Люди влияют друг на друга тем или иным образом, потому что это один из способов выражения ими своих собственных потребностей.

Межличностное влияние — это воздействие на психическое состояние, чувства, мысли и поступки людей с помощью исключительно психологических средств: вербальных и невербальных, — с предоставлением человеку права и времени отвечать на это воздействие [23].

Под *взаимным влиянием* понимается взаимное выражение своих потребностей. Педагогика, психология и менеджмент рассматривают различные способы взаимного влияния и оценивают, насколько они полезны и созидательны для его участников.

Большинству людей кажется, что они совершенно свободны от всякого общественного влияния, а их поведение является результатом собственных волевых решений. Руководителю образовательной организации необходимо научиться распознавать и контролировать любое социальное влияние как со стороны других людей, групп, общества, так и свое собственное как любой акт воздействия на окружающих людей. Руководителю нужно знать, что любое межличностное взаимодействие нацелено на изменение поведения, установок или мнений субъектов взаимодействия.

Психологическое влияние — это сложный феномен, одновременно представляющий собой не только процесс воздей-

ствия одной личности на другую, но и результат воздействия, который не всегда очевиден. Психологическое влияние можно рассматривать как личностную способность.

Влияние есть процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т. п. в ходе взаимодействия с ним. Различают влияние *направленное* и *ненаправленное*. Механизмами направленного влияния являются убеждение и внушение. При этом субъект ставит задачу добиться определенного результата от объекта влияния. Ненаправленное же влияние проявляется в действии механизмов заражения и подражания.

Существуют также *прямое влияние*, при котором субъект предъявляет объекту воздействия свои притязания и требования, и *косвенное влияние*, которое непосредственно направлено не на объект, а на окружающую его среду.

В психологии влияния исследователями используется термин *личностное влияние*, под которым понимают влияние, направленное на удовлетворение какой-либо из потребностей личности. Это могут быть потребности в безопасности, любви, власти, самоуважении. Именно правом личностного влияния наделен в равной степени каждый человек. Однако что касается влияния, которое производит свой эффект не через секунду, пять минут или несколько часов, а через месяцы, годы и десятилетия, то здесь речь идет о могущественности влияния. Такое глубокое и прочное влияние на человека В. Н. Куницына с соавторами называют личным влиянием.

Личное влияние — это «способность воздействовать на другую личность побуждающим, сдерживающим, успокаивающим либо другим развивающим образом, изменяя при этом не только поведение, но и взгляды, мотивы, сознание и даже характер» [13, с. 156].

Управленческое влияние может быть направлено на быструю реакцию, или же оно может способствовать изменению взглядов, ценностей и установок подчиненных в долгосрочной перспективе. Руководителю образовательной организации необходимо осознавать, что любой акт его влияния — это в конечном итоге попытка изменения других людей и мира в целом. Влияние руководителя на подчиненных может вносить вклад в прогрессивное развитие организации, а может препятствовать этому процессу. Важно, чтобы влияние руководителя образова-

тельной организации носило конструктивный характер, соответствовало правилам этикета, этическим нормам, принятым в обществе, и отвечало трем критериям:

- не разрушало бы личности людей и отношения;
- было бы психологически корректным (грамотным, безошибочным);
- удовлетворяло бы потребности обеих сторон (субъект-субъектный характер взаимодействия).

Конструктивное противостояние влиянию со стороны руководителя также должно соответствовать этим критериям [12].

Вопросы для самоконтроля

1. Как можно определить основную цель межличностного взаимодействия в контексте современной культуры?
2. Что является механизмом направленного влияния руководителя?
3. Как определены критерии полезности межличностного влияния в современном образовательном пространстве?
4. Каким трем критериям должно отвечать конструктивное управленческое влияние?

Основные понятия

Влияние, межличностное влияние, взаимное влияние, психологическое влияние, личностное влияние, личное влияние, управленческое влияние.

1.2. Средства влияния в деятельности руководителя

В управленческой практике для достижения стратегических и тактических целей руководители используют различные средства влияния.

Средства влияния принято делить на психологические и непсихологические.

Психологические средства влияния — это нематериальные, внутренние средства: знаки, символы, сигналы, — воздействующие на индивидуальное сознание или поведение субъектов педагогического процесса и вызывающие психологический эффект изменения.

К исключительно психологическим средствам влияния относятся вербальные, паралингвистические и невербальные.

Вербальные сигналы — слова, прежде всего их смысл, но также и характер используемых слов, подбор выражений, правильность речи либо разные виды ее неправильности.

Паралингвистические сигналы — особенности произнесения отдельных слов и звуков, паузы.

Невербальные сигналы — позы, жесты, мимика, контакт глаз, оформление внешности, прикосновения, запахи [24].

Для достижения целей влияния часто используются непсихологические средства. Речь идет о физическом или социальном влиянии.

Непсихологические средства влияния — это внешние материальные (в том числе денежные), социальные, физические, организационные и другие средства, вызывающие эффект изменения поведения. Непсихологические средства влияния не адекватны сущности психологического взаимодействия. Они обеспечивают достижение более быстрого эффекта, но поверхностного и кратковременного по сравнению с действенностью психологических средств [24].

Изучение непсихологических средств привело к появлению специальных дисциплин в области менеджмента, таких как «Организационное поведение» или «Управление человеческими ресурсами». В этих дисциплинах психологические феномены, в том числе собственно психологические средства воздействия, рассматриваются наряду с материальными и организационными.

Руководитель образовательной организации, стремясь повлиять на эффективность деятельности подчиненных, чаще прибегает не к убеждению, а к проверенным и надежным непсихологическим средствам мотивации: надбавкам к зарплате, предоставлению удобного графика работы, должностным перестановкам и др. Психологические средства влияния могут быть преобразованы в непсихологические. Например, угроза увольнения, снижения нагрузки или лишения комфортных условий труда являются психологическими средствами воздействия до тех пор, пока эти угрозы не приведены в действие.

Средства влияния используются при различных способах психологического воздействия. Например, информационно-психологическое воздействие (информационно-пропагандистское,

идеологическое) — это воздействие словом, информацией. Используется с целью формирования определенных идеологических (социальных) идей, взглядов, убеждений.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие средства влияния можно отнести к психологическим?
2. Какие непсихологические средства мотивирования персонала применяются руководителями в образовательной организации?
3. С какой целью руководители используют информационно-психологическое воздействие?

Основные понятия

Средства влияния, психологические средства влияния, непсихологические средства влияния, вербальные сигналы, невербальные сигналы, паралингвистические сигналы.

1.3. Цели и результаты управленческого влияния

Зачастую влияние используется для того, чтобы добиться удовлетворения собственных потребностей, которые могут быть как осознаваемыми, так и неосознаваемыми. Большинство руководителей считают цели своего влияния благородными. Цели же, связанные с иными потребностями, зачастую не осознаются или тщательно скрываются. Так, руководитель может предпринимать попытки влияния, чтобы разрядить свои агрессивные импульсы, обезопасить себя, обратить на себя внимание, завоевать престиж, власть, уважение, любовь и т. п.

Влияние, по мнению Е. В. Сидоренко, осуществляется для достижения трех *целей*:

- ➡ для удовлетворения своих потребностей с помощью других людей или через их посредство;
- ➡ для подтверждения собственной значимости;
- ➡ для удовлетворения потребности влияния [24].

При развитой способности к саморефлексии и при склонности к самоанализу каждый руководитель может признать, что во многих случаях он пытался убедить других людей в чем-либо

или склонить их к определенной линии поведения потому, что это отвечало только его собственным интересам.

Для осуществления конструктивного влияния руководителю необходимо осознание своих истинных целей и целей организации. После осознания целей можно решить, насколько они достойны того, чтобы стремиться их реализовать, а затем найти цивилизованные способы получения помощи и поддержки других людей для их осуществления.

Влияние является жизненно важной потребностью и может проявляться совершенно спонтанно, без всякого усилия. Для некоторых руководителей свойственно, например, оказывать влияние на окружающих одним фактом своего присутствия, их поведению невольно хочется подражать, а их цели и идеи называть своими. Таково действие харизматической, или обаятельной, личности. «Механизм» действия этой способности притягивать к себе людей пока неизвестен и ждет своих исследователей [24].

Способность оказывать влияние связана с успешностью противостояния чужому влиянию. Люди гораздо острее и мучительнее переживают неспособность противостоять чужому влиянию, нежели свою неспособность оказывать его.

Таким образом, существует противоречие между потребностью влиять и потребностью сопротивляться чужому влиянию, поскольку подверженность чужому влиянию угрожает собственной идентичности. Люди могли бы способствовать друг другу в реализации потребности влияния, но вместо этого они препятствуют друг другу, поскольку не верят в то, что влияние других не будет для них разрушительным. Возможно, люди согласятся быть проводниками чужого влияния, когда они поверят, что влияние может быть развивающим, а не разрушающим их личностную целостность.

Психологическое влияние вызывает изменения в различных сферах психики: мотивационной, интеллектуальной, эмоционально-волевой, поведенческой.

Мотивационная сфера включает в себя мотивы, являющиеся источниками, побудителями активности личности. Существуют разновидности мотивов: влечения, желания, убеждения, ценностные ориентации и др. Результаты влияния сказываются в первую очередь на направленности и силе побуждений (влечений, желаний) людей.

Интеллектуальная сфера объединяет познавательные психические процессы: ощущение, восприятие, внимание, память, мышление, воображение. Психологическое влияние направлено на изменение в нужную сторону образов познания. Изменение характера восприятия, мышления приводит к изменению картины мира и личности в целом.

Эмоционально-волевая сфера включает в себя эмоции, чувства и волевые процессы. Результаты влияния могут отражаться на внутренних переживаниях. Эмоционально-волевые процессы определяют оценку человеком значимости происходящих событий и регулируют направление и степень его активности.

Поведенческая сфера определяет характер и особенности взаимодействия, взаимоотношений и межличностного восприятия людей. Результаты влияния могут проявляться в создании условий социально-психологического комфорта или дискомфорта взаимодействия, в стремлении людей сотрудничать или конфликтовать с окружающими.

Такое выделение психических сфер влияния является условным. Любой акт психологического влияния вызывает изменения психики в целом.

Результатом управленческого влияния является лояльность сотрудников организации. Лояльность рассматривается в менеджменте как психическое состояние, характеризующее связь сотрудника с организацией, в которой он работает. Лояльность — это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом, готовность всегда отстаивать ее интересы; это установка сотрудника по отношению к организации и руководству, характеризующаяся доброжелательным, искренним, корректным отношением к руководству, выражающаяся в осознанном выполнении своей работы в соответствии с целями и задачами организации [19, с. 81].

Результатом управленческого влияния можно рассматривать организационную культуру. *Организационная культура* — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников [19, с. 39].

Результаты влияния руководителя могут проявляться в создании условий социально-психологического комфорта или дискомфорта общения и взаимодействия, в стремлении людей сотрудничать или конфликтовать с окружающими, то есть управленческое влияние определяет удовлетворенность трудом

как показатель социально-психологического климата коллектива. В менеджменте под *социально-психологическим климатом* понимается устойчивое, эмоционально окрашенное отношение членов коллектива друг к другу, руководству, условиям труда.

Вопросы для самоконтроля

1. Для достижения каких трех целей осуществляется управленческое влияние?
2. Какое управленческое влияние можно рассматривать как способ подтверждения собственной значимости?
3. Почему люди мучительнее переживают неспособность противостоять чужому влиянию, чем неспособность оказывать влияние?
4. Что можно считать результатом управленческого влияния?

Основные понятия

Мотивационная сфера, интеллектуальная сфера, эмоционально-волевая сфера, поведенческая сфера, лояльность, организационная культура, социально-психологический климат.

1.4. Виды и формы влияния

В современных исследованиях описываются разнообразные виды влияния, которые классифицируются по различным основаниям. В чем-то эти классификации пересекаются, а в чем-то дополняют друг друга. Например, Джон Френч и Бертран Равен [27] анализируют социальное влияние с точки зрения сил, действующих в обществе и заставляющих индивидов подчиняться им.

Авторы выделяют пять форм и, соответственно, сил влияния, которые эффективно применяются в управленческой практике:

- наказание и принуждения;
- вознаграждения;
- экспертного влияния;
- референтного влияния;
- влияния власти и закона.

Перечисленные формы влияния наиболее типичны для руководителя ОО.

Сила наказания и принуждения. Если руководитель обладает правом и возможностью наказывать, то в его распоряжении автоматически оказывается и сила вознаграждения. Неприменение наказания уже может быть воспринято как вознаграждение.

Сила вознаграждения. Сила вознаграждения не распознается как внешний источник влияния, и собственное поведение человек объясняет своими личностными качествами, характеристиками и потребностями. По мнению ученых-бихевиористов (например, Берреса Скиннера), сила вознаграждения (или позитивное подкрепление) является более действенным фактором, чем сила наказания.

Сила экспертного влияния. В качестве экспертов могут выступать люди, обладающие специальными знаниями, профессиональными навыками, умениями, способностями, которые отсутствуют у непрофессионалов. Экспертное влияние выступает особой разновидностью информационного влияния, которое действует посредством информации — сведений, знаний фактов жизненных проблем и ситуаций. Люди зависят от информации, получаемой извне.

Сила референтного влияния. Референтное влияние оказывают человек или группа, с которыми индивид идентифицирует себя и которых признает в качестве образца для подражания, цели и ценности которых являются значимыми для него. Референтное влияние — это, по сути, влияние авторитета. Отчасти референтное влияние является модификацией информационного влияния.

Сила вознаграждения и референтное влияние действуют долговременно и более эффективно, поскольку воспринимаются людьми как внутренние силы, мотивирующие их поведение.

Сила влияния власти и закона. Сила влияния власти и закона основана на нормативном влиянии. Существующие в каждом обществе нормы предписывают подчиняться представителям власти и закона. Следует отметить, что сила наказания и принуждения сохраняет свою действенность до тех пор, пока источник влияния находится рядом [22].

Словое влияние имеет деструктивный характер. Это открытое, без маскировки, императивное воздействие для достижения собственных целей и игнорирование интересов и намерений другого человека. Словое влияние имеет различные названия в исследованиях современных авторов: «императивное» [10], «доминирование» [5].

Исследователи выделяют также осознаваемое и неосознаваемое влияния [23].

Влияние, контролируемое сознанием, в котором задействованы высшие когнитивные процессы: мышление, воображение, речь, а также волевые механизмы, — является *осознаваемым*. К таким видам влияния относятся: убеждение, открытое внушение, аргументация.

Неконтролируемое сознанием влияние, в реализации которого участвуют простейшие познавательные (ощущение и восприятие), а также эмоциональные процессы, — является *неосознаваемым*. К подобным видам влияния можно отнести: формирование автоматических поведенческих реакций и ассоциаций в результате многократного повторения стимулов (послушание авторитетному лицу); неосознанные реакции на невербальные сигналы, исходящие от окружающих; подпороговые сообщения (тревожная музыка в фильме усиливает восприятие страшных сцен); скрытое внушение в рекламе; эмоциональное заражение.

Кроме прочего, существуют преднамеренное и непреднамеренное влияния. Целенаправленное влияние с намерением добиться изменений является *преднамеренным*, так как влияющий человек для достижения определенной цели подбирает нужные слова, подыскивает подходящие аргументы и факты.

А ненаправленное влияние, без определенных целей — это *непреднамеренное влияние*. Примером непреднамеренного влияния является природное обаяние, харизма.

В современной психологии влияния есть и другие разновидности влияния:

- *индивидуальное влияние*, производимое отдельной личностью;

- *групповое влияние*, осуществляемое социальной группой (примером группового влияния является групповое давление);

- *внешнее влияние*, производимое внешними объектами (окружающими людьми, социальными условиями, ситуацией), а также ответное влияние субъекта, направленное на внешний мир;

- *внутреннее влияние*, направленное на самого себя, средствами которого являются самоубеждение, самовнушение, самообладание;

► *прямое влияние* — непосредственное влияние на другую личность, производимое инициатором влияния с целью изменения ее поведения. Осуществляется средствами убеждения, увещевания, просьбы, приказа, совета, личного примера субъекта влияния, поощрения и наказания;

► *опосредованное влияние*, осуществляемое через создание специальных условий, ситуаций, побуждающих человека к изменению своего отношения и поведения, к проявлению активности [22].

Е. П. Ильин описывает также неимперативные, императивные, прямые и косвенные формы воздействия (влияния) [8].

К *неимперативным прямым формам влияния* относятся просьба, предложение (совет), убеждение, похвала, поддержка и утешение.

Просьба — это форма внешней инициации мотивационного процесса субъекта. Она используется в том случае, когда не хотят придавать воздействию официальный характер или когда кто-то нуждается в помощи. Во многих случаях субъектам (особенно детям и подчиненным) льстит, что вместо приказа, требования старший по возрасту или должности использует форму обращения, в которой проявляется некоторый элемент зависимости просящего от того, к кому он обращается. Это сразу меняет отношение субъекта к такому воздействию: в его сознании может возникнуть понимание своей значимости в возникшей ситуации.

Просьба оказывает большее влияние на намерения субъекта, если облекается в ясные и вежливые формулировки и сопровождается уважением к его праву отказать, если выполнение просьбы создает ему какие-то неудобства [8, с. 89].

Предложение (совет). Предложить кому-либо что-то — значит представить на обсуждение это что-то как известную возможность (вариант) решения проблемы. Принятие субъектом предлагаемого зависит от степени безвыходности положения, в котором он находится, от авторитетности лица, которое предлагает, от привлекательности предлагаемого, от особенностей личности самого субъекта.

Убеждение — это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Основой убеждения служит разъяснение сути явления, причинно-следственных связей и отношений, выделение социальной

и личной значимости решения того или иного вопроса. Убеждение можно считать успешным, если человек становится в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценивая его положительные и отрицательные стороны. Убеждение апеллирует к аналитическому мышлению, при котором преобладают сила логики, доказательность и достигается убедительность приводимых доводов. Убеждение как форма влияния должно создавать у человека уверенность в правоте другого и в правильности принимаемого решения.

Что сильнее подействует — логика изложения или обращение к эмоциям и чувствам? Ответ зависит от аудитории. Если она состоит из образованных и обладающих аналитическим умом слушателей, то на доводы рассудка их отклик будет большим, чем на доводы, адресованные сердцу. Иначе лучше будут восприниматься доводы, обращенные к эмоциям [8, с. 93].

Эффективными могут быть убеждения, вызывающие страх. Они более приемлемы тогда, когда не только пугают возможными и вероятными негативными последствиями определенного поведения, но и предлагают конкретные способы решения проблемы. Например, болезни, картину которых нетрудно себе представить, пугают больше, чем болезни, о которых население имеет весьма смутное представление [8, с. 92].

Похвала — лестный отзыв, одобрение. Это один из видов положительных влияний на человека, то есть одобрительный отзыв о нем, высокая оценка его труда или поступка. Каждый человек испытывает потребность в похвале.

Поддержка и утешение. Слова поддержки могут убеждать, приободрять, воодушевлять, успокаивать, утешать или веселить. Поддерживать — не значит делать ложные утверждения или говорить людям то, что они хотят услышать. Когда слова поддержки не согласуются с фактами, они могут вызвать деструктивное поведение. *Утешить* означает помочь человеку позитивнее воспринимать себя и свое положение. Утешение связано с эмпатическим реагированием на неудачу или горе собеседника и показывает, что его понимают, сочувствуют ему и принимают его. Утешая, оказывают поддержку собеседнику, успокаивают его.

К *императивным прямым формам влияния* относятся приказ, требование, запрещение и принуждение.

Приказ — официальное распоряжение того, кто облечен властью.

Требование — выраженная в решительной, категоричной форме просьба о том, что должно быть выполнено, на что требующий имеет право.

Запрет — форма воздействия (влияния), при которой человеку не позволяют что-либо делать, использовать.

Такие свойственные руководителям формы воздействия (влияния) могут использоваться в случаях, когда человек имеет право распоряжаться поведением другого (других). При этом, по мнению Е. П. Ильина, надо учитывать, что данные формы влияния психологически воспринимаются субъектом как проявление другим своей власти, принуждение, а в ряде случаев и как насилие над своей личностью. Естественно, это приводит к внутреннему сопротивлению выдвигаемым требованиям и запретам, так как человек хочет, чтобы требования имели для него определенную значимость, отвечали имеющимся у него потребностям, стандартам, моральным принципам.

Такую негативную реакцию можно снять путем тщательной аргументации выдвигаемого требования. Это способствует осознанному, а не слепому выполнению требования, особенно когда удастся придать ему смысл общественной и личной ценности. Тогда требование из внешнего побудителя становится внутренним. Аргументация должна снять с него окраску волевого воздействия со стороны старшего по должности и придать ему характер общественных норм, принятых всеми членами общества [8, с. 103].

Принуждение — форма влияния, характеризующаяся высоким уровнем оказываемого давления или понуждения. Принуждение используется обычно в тех случаях, когда другие формы воздействия на мотивацию и поведение субъекта оказываются недейственными или когда нет времени, чтобы их использовать. Принуждение выражается в прямом требовании согласиться с предлагаемым мнением или решением, принять готовый эталон поведения и т. д. при несогласии субъекта с этим.

Как постоянная форма воздействия (влияния) принуждение не совсем пригодно, но и полностью от него отказываться, особенно в управленческой деятельности, нецелесообразно. Положительной стороной принуждения является то, что оно может способствовать снятию конфликтной ситуации на данном отрезке времени и выполнению субъектом необходимых действий. Кроме того, это один из способов развития чувства долга.

В качестве примеров *косвенного влияния* выделяют парадоксальные предписания и метафорические сообщения, а также эстетизацию среды (когда на рабочем месте все выглядит эстетично и красиво, то и настроение, и поведение человека меняются к лучшему).

Применение руководителем образовательной организации различных видов и форм влияния дело очень тонкое. В контексте современной культуры образования влияние в цивилизованном обществе должно быть тонким, точным и не разрушать психику подчиненных и коллег, а побуждать и стимулировать к совместной деятельности, установлению делового контакта с целью достижения результата и способствовать эмотивному возбуждению нужного эмоционального переживания.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие формы (силы) влияния применяются в управленческой практике?
2. Почему неприменение наказания часто воспринимается как вознаграждение?
3. Почему экспертное влияние считают разновидностью информационного влияния?
4. Почему референтное влияние действует долговременно и эффективно?
5. В чем заключается положительная сторона принуждения?

Основные понятия

Экспертное влияние, информационное влияние, нормативное влияние, референтное влияние, конструктивное влияние, деструктивное влияние, спорное влияние, императивное влияние.

Практическое занятие 1

Использование различных видов влияния в процессе взаимодействия

Задание 1

1. Слушателям курсов предлагается разделить на малые группы по 3—5 человек. В группе необходимо выбрать «влияющего». Преподаватель ставит перед аудиторией задачу: вызвать у представителей другой группы соответствующую эмоцию. Каждая группа вытягивает карточку с заданием.

Оснащение. Разноцветные карточки с заданиями.

Вариант 1. Вызвать гнев.

Вариант 2. Вызвать интерес.

Вариант 3. Вызвать смех.

Вариант 4. Вызвать неприязнь.

Вариант 5. Вызвать чувство несправедливости.

Вариант 6. Вызвать вдохновение.

В процессе взаимодействия групп преподаватель задает вопросы:

► Какие чувства были вызваны?

► Какое эмоциональное состояние было пережито? И т. п.

По окончании взаимодействия групп необходимо сверить задание на карточке и вызванные эмоции или эмоциональное состояние в группе, на которую было оказано соответствующее влияние.

Важной частью практикума является обсуждение следующих вопросов:

► Какие средства и техники влияния были применены?

► Какая из групп достигла цели, а какие нет? Почему?

► Какие виды влияния можно было наблюдать в процессе взаимодействия групп?

2. Важной частью практического занятия является подведение итогов работы. Внимание слушателей курсов необходимо обратить на способность улавливать изменения в собственном настроении, эмоциональном состоянии, так как успех в управленческой деятельности во многом зависит от уровня некоторых эмоциональных особенностей личности, которые структурно входят в эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект — это показатель развития личности человека, который основан на умении владеть собственными эмоциями и умении руководить собой [19, с. 513].

Далее слушателям курсов предлагается проанализировать модель эмоционального интеллекта Д. Гоулмана:

► самосознание — эмоциональное самосознание, точная самооценка;

► контроль — уверенность в себе, обуздание эмоций, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм;

► социальная чуткость — сопереживание, деловая осведомленность, предупредительность;

■ управление отношениями — воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество.

Согласно мнению исследователей, эффективными руководителями являются люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта, умеющие вызвать у окружающих искренний отклик.

Оснащение. Анкета самооценки параметров и уровня эмоционального интеллекта, разработанная О. П. Дегтяренко.

В процессе практического занятия решаются следующие задачи:

■ помочь слушателям осознавать свои эмоции и научиться управлять ими (развивать способность интуитивно выбирать лучший способ влияния или лучший способ поведения (реакция на влияние) в различных ситуациях; развивать умение быть искренним и научиться говорить о своих чувствах);

■ помочь слушателям находить способы контроля своих разрушительных эмоций и импульсов и даже использовать их на пользу дела;

■ помочь слушателям осознавать эмоции других людей (развивать умение понимать невысказанные чувства людей, с эмпатией относиться к окружающим и развивать способность расшифровывать сигналы, которые посылаются в процессе взаимодействия).

Упражнение «Дискуссия»

Цель: демонстрация разных ролевых позиций во время ведения беседы, отработка навыков применения различных видов влияния.

Участники группы получают карточки с названием и кратким описанием ролей, которые им нужно будет выполнять при ведении дискуссии. Остальные также принимают в ней участие, но при этом должны понять, какую роль выполняет каждый из тех, кто получил карточки.

Далее предлагается набор тем, и группа начинает сначала обсуждать выбор темы.

Варианты тем:

- «Как должен вести себя педагог в обычной жизни?»;
- «Личностные качества руководителя»;
- «Нужна ли смертная казнь?»;

- «Проблемы эвтаназии»;
- «Причины курения» и т. д.

Упражнение заканчивается, когда предложения иссякнут или темы будут исчерпаны.

Если группа большая, то можно выполнить упражнение в форме «аквариума».

Обсуждение.

Подходит ли участникам та роль, которая им досталась?

Как обычно ведут себя участники в подобных ситуациях?

Что они чувствовали при исполнении роли?

Что было легко, а что сложно?

Набор ролей.

Генератор идей. Предлагает оригинальные идеи и делает предложения, фантазирует и мечтает вслух, сравнивает и приводит аналогии.

Организатор. Имеет сильное желание решить проблему, подхватывает идеи других участников группы, развивает их, показывает детали, возбуждает всех высказываться. Не должен проявлять агрессивность.

Комментатор. Предлагает варианты реализации идеи, уточняет детали, проявляет методичность и последовательность, заботится о необходимых ресурсах, подключает нужных людей.

Контролер. Критикует, придирается, указывает на слабые места и препятствия, скрупулезно анализирует идеи.

Защитник. Преодолевает критику, всех поддерживает и выслушивает, сплачивает участников, вникает во все, стремится к согласию и взаимопониманию.

Спорщик. Встречает «в штыки» любое высказывание. Паникует по различным проблемным вопросам и высказываниям. Пытается заразить этим всех остальных. Пытается все опровергнуть. Агрессивен.

Фасилитатор. Следит за очередностью выступлений, выработкой и соблюдением правил общения в процессе взаимодействия. Например: «Не перебивать!»; «Уважать друг друга!»; «Выслушивать от начала до конца» и т. д. Направляет обсуждение в конструктивное русло, стремится удовлетворить потребности каждого.

Секретарь. Записывает все ценные идеи, предложения, подробности, проверяет и уточняет детали, напоминает о вре-

мени, фиксирует результаты. Делает выводы — как промежуточные, так и в конце.

Слушатель. Соглашается со всеми идеями, пытается подбодрить обиженных участников.

Креативщик. Время от времени выдвигает одному ему понятные идеи и предложения, не всегда связанные с темой разговора. Эмоционален, своеобразен, неповторим. Проявляет положительные эмоции.

Равнодушный. Демонстрирует, что занят своим делом. В дискуссии участвует вяло. Если просят высказаться, то делает это, но с неохотой.

Важной частью практического занятия является подведение итогов работы. Необходимо обратить внимание слушателей курсов на способность применять различные виды и способы влияния, вызывать определенные эмоции, так как успех в управленческой деятельности во многом зависит от уровня развития способности оказывать влияние и побуждать людей к взаимодействию.

Упражнение «Сила речи»

Цель: помочь слушателям развить навык передачи информации и усвоить систему речевых средств.

Речь — форма общения людей посредством языковых конструкций, создаваемых на основе определенных правил; важнейшее средство влияния.

1. Слушателям предлагается сесть лицом друг к другу. Затем, глядя партнеру в глаза, необходимо сказать три фразы. Каждая фраза начинается со слов «я должен». Партнер, не предоставляя обратной связи, в свою очередь выскажет три фразы, начиная каждую словами «я должен».

2. Далее участникам предлагается вернуться к своим фразам и заменить в них слова «я должен» словами «я предпочитаю», сохранив неизменными остальные части фраз.

3. Участникам необходимо внимательно выслушать измененные фразы в утверждениях партнеров и поделиться своими переживаниями.

4. Участникам предлагается по очереди с партнером сказать три фразы, начинающиеся словами «я не могу». И затем заменить в них «я не могу» на «я не хочу», сохраняя остальные части неизменными. Далее необходимо поделиться с партнером личным опытом и посмотреть, можете ли вы почувствовать свою

способность отказаться, а не свои некомпетентность или беспомощность.

5. Участникам предлагается по очереди произнести три фразы, начинающиеся со слов «мне надо», а затем заменить эти слова на «я хочу». Далее необходимо поделиться своими переживаниями и посмотреть, ведет ли замена необходимости желанием к ощущению свободы или к облегчению. Является ли то, о чем вы говорили, чем-нибудь действительно жизненно необходимым для вас или чем-то тем, что вам хотелось бы, но без чего можете прожить.

6. Участникам предлагается по очереди с партнером сказать три фразы, начинающиеся словами «я боюсь, что», затем поменять их на «я хотел бы», оставляя остальные части фраз без изменений. Далее необходимо предоставить возможность поделиться своими переживаниями с партнером и выяснить, мешает ли страх достижению важных целей и приобретению интересующего опыта.

После обсуждения переживаний, ощущений руководителю необходимо обратить внимание участников на то, что слова «я должен», «я не могу» и «я боюсь, что» отрицают способность человека быть ответственным. Изменяя свою языковую конструкцию, человек может сделать шаг к повышению ответственности за собственные мысли, чувства и действия.

Упражнение «Кто я такой?»

Цель: отработать умения и навыки задавать закрытые вопросы и развить дедуктивный метод рассуждений.

1. Участникам группы предлагается написать на листках бумаги имя и фамилию лица, известного всей группе, но так, чтобы другие участники не видели. Это может быть имя писателя, актера, политика, ученого, певца, но обязательно хорошо известного всем.

2. Потом ведущий прикалывает на спину каждому участнику одну из записок, которую могут прочесть остальные, кроме него. Все занимают свои места.

3. Руководитель предлагает участникам узнать, «кто он такой», используя только закрытые вопросы, которые предполагают ответ «да» или «нет». Постепенно участники должны прийти к алгоритму, используя который можно наиболее эффективно узнать ответ.

При обсуждении поведения участников в процессе взаимодействия важно выяснить, какие из вопросов оказались наиболее точными, помогли наиболее близко подойти к правильному ответу.

Руководителю очень важно развивать дедуктивное мышление. Такой метод мышления позволяет делать логические выводы, в которых частные заключения выводятся из общих.

Развитие дедуктивного мышления — это длительная и кропотливая работа над собой, но в то же время она не представляет особой сложности.

Упражнение «Ситуация»

Цель: закрепить умение и навык различать методы влияния и понимать их эффективность.

Участникам предлагается прочесть описание различных ситуаций и указать, какие методы влияния использованы в каждой из них.

Ситуация 1. В ваш почтовый ящик кто-то опустил каталог, на первой странице которого написано, что вы выиграли (где и каким образом — умалчивается) право выбрать по этому каталогу товар и получить его посредством почтовой услуги после оплаты. Одновременно после покупки товара якобы вы получите возможность участвовать в розыгрыше модного автомобиля или поездки на двоих в Рим. На второй странице напечатаны фотографии «счастливых», уже выигравших автомобиль и турпоездки, и фотографии рекламируемых товаров.

Ситуация 2. Вы работаете в бригаде по строительству дачных домиков. Сегодня рабочие устали, день был жарким. Всем хочется быстрее закончить объект. Но вдруг вы заметили значительный дефект и предлагаете всем задержаться, чтобы его исправить. Рабочие злятся и не желают об этом слышать, утверждая, что дефект допустим правилами строительства.

Ситуация 3. По радио мы слышим рекламное объявление о новом, разработанном лучшими учеными средстве против болезней глаз. Утверждается, что рекламное средство в несколько раз эффективнее привычных старых препаратов и действие его многофункционально.

Всем участникам по очереди предлагается назвать метод влияния, который, по их мнению, используется в каждой ситуации, и привести аргументы.

Упражнение «Переводчик»

Цель: развить умение правильно передавать информацию, отработать техники резюмирования и перефразирования; развить способность оказывать информационное влияние.

1. Группе предлагается выбрать двух участников, один из которых будет играть роль иностранца, а другой — переводчика.

2. Все остальные участники будут журналистами, которые находятся на пресс-конференции приехавшего к ним иностранного гостя.

3. Участнику, исполняющему роль иностранца, предлагается самому выбрать образ своего героя и представиться публике.

4. Журналисты должны задавать различные вопросы.

5. Задача переводчика: кратко, сжато, но точно передавать информацию, которую сообщает иностранец.

Если группа большая, то можно выбрать несколько «иностранцев» и «переводчиков».

По окончании пресс-конференции необходимо провести обсуждение, в процессе которого выявить сильные и слабые стороны каждого из «переводчиков». Выделить тех, кто наиболее точно следовал инструкции.

Участникам можно напомнить идею К. Роджерса о том, что слишком точная интерпретация может вызвать отторжение и защиту, а неадекватная интерпретация лишней раз утвердит человека в ощущении, что его никто не понимает.

Практическое занятие 2

Рефлексия невербального поведения персонала

Цель: выработать умение понимать и контролировать невербальное поведение в процессе общения, способствовать развитию рефлексии невербальных проявлений в межличностном взаимодействии.

Задание 1

Современному руководителю необходимо уметь контролировать невербальный канал коммуникации: жесты, взгляды, движения. Невербальный аспект влияния занимает значительное место в процессе взаимодействия руководителя с персона-

лом, поэтому начальник должен принимать во внимание не только речь, но и научиться контролировать собственное невербальное поведение.

В таблице перечислены раздражающие сигналы (жесты). Отметьте тот вариант поз и жестов, который наиболее характерен для вас.

№ п/п	Наиболее раздражающие сигналы (жесты)	«Да»	«Нет»
1	Взгляд вверх очков (критический, агрессивный)		
2	Указывающий жест, направленный на подчиненного (указательным пальцем)		
3	Поза: руки в карманах, напоказ выставлены большие пальцы, а ладонь в кармане (жест доминантности, превосходства и агрессивности)		
4	Руки, перекрещенные перед собой с оставленными напоказ большими пальцами (оборонительно-негативное отношение и демонстрация превосходства над собеседником)		
5	Поза: руки в боки (ассоциируется с превосходством, доминированием и агрессивностью)		
6	Руки с сомкнутыми в кулак ладонями (агрессивность)		
7	Постукивание пальцами по столу (демонстрация повышенной тревожности)		
8	Прикосновения и потирания кончика носа, уха, глаз		
9	Снятие и надевание очков		

Проанализируйте полученный результат, а затем обсудите в малых группах *правила жестикулирования* в процессе взаимодействия и дополните перечень таких правил.

1. Жестикуляции не должно быть слишком много или слишком мало.
2. Жесты должны быть законченными и выразительными.
3. Руководитель должен контролировать свои жесты и развивать у себя невербальную рефлексию, видеть свои движения глазами подчиненных.

4. Руководитель должен стараться чаще использовать жест как средство наглядности.

5. Руководитель должен избегать жаргонных жестов, приводящих к отрицательной оценке личности подчиненного.

6. Чаще употреблять жесты, несущие позитивную оценку.

7.

8.

9.

10.

И т. д.

Упражнение «Первое впечатление»

Цель: развить способность к групповому общению, научить внутренне анализировать свою социальную «маску» (производимое впечатление).

1. Участникам предлагается сесть в круг. Каждый получает карточку с надписью.

Примеры надписей: «Я плохо слышу», «Я богатый», «Похвалите меня», «Решаю все проблемы», «Люблю подражаться», «Дам денег», «Я все умею», «Пожалейте меня», «Я вас обманываю» и т. п.

Карточки держат так, чтобы ее обладатель не видел надпись, в то время как всем другим она видна.

2. Участники активно общаются друг с другом в соответствии с тем, что написано на карточке.

3. Общение с обладателем карточки строится в форме вопросов, просьб или утверждений завуалированно, косвенно, намеками, а не «в лоб». Обладатель карточки должен догадаться, что именно (желательно дословно) написано на карточке.

4. Обладатель карточки выслушивает вопросы, просьбы, утверждения и молча принимает информацию, не отвечает и никаких наводящих вопросов не задает.

Обсуждение проводится методом поиска ответов на следующие вопросы:

➡ Что помогло догадаться о содержании надписи на карточке?

➡ Что мешало понять содержание надписи на карточке?

➡ Какие самые тонкие и остроумные высказывания или вопросы звучали в адрес владельцев карточек?

Упражнение «Я-сообщение»

Цель: выработать умение эффективно пользоваться техникой Я-сообщений.

Руководитель разъясняет группе, что любое недовольство, критику можно выразить с помощью «Ты-сообщения», а можно более эффективно, применяя технику «Я-сообщений».

Фраза состоит из частей.

1. Фраза — описание факта, который не устраивает в поведении другого человека, при этом без эмоций или оценки человека как личности.

2. Описание своих ощущений или чувств в связи с этим поведением.

3. Объяснение того, какое воздействие это поведение оказывает на вас или окружающих.

4. Сообщение о желании, то есть о том, какое поведение хотелось бы видеть вместо того, которое вызвало недовольство.

Таким образом, модель «Я-сообщение» состоит из трех частей:

- ▣ событие (когда, если);
- ▣ ваша реакция (я чувствую);
- ▣ предпочитаемый вами исход (мне хотелось бы, чтобы; я предпочел бы; я был бы рад).

Примеры возможных переводов «Ты-сообщения» в «Я-сообщение»:

▣ «Прекратите мелькать перед глазами!» — «Когда вы ходите туда-сюда, мне очень трудно сосредоточиться!»;

▣ «Выключи музыку, сколько можно говорить!» — «Музыка мешает мне работать!»;

▣ «Прекрати мне хамить!» — «Когда я слышу грубости в свой адрес, у меня вообще пропадает желание общаться и хочется уйти»;

▣ «Вам стоит сменить стиль одежды!» — «У нас принят единый для всех сотрудников дресс-код. Когда кто-то нарушает такое правило, это вызывает недовольство руководства»;

▣ «Убери за собой со стола!» — «Мне не нравится, когда остается грязная посуда»;

▣ «Оденься теплее!» — «Я беспокоюсь о твоём здоровье».

Высказывая свои мысли в формате «Я-сообщения», мы даем право собеседнику самому принять решение.

Заполните таблицу, найдя эффективное высказывание, используя технику «Я-сообщение».

Ситуация	«Ты-сообщение»	«Я-сообщение»
У студента на лекции в очередной раз громко звонит телефон	Преподаватель: «На лекциях телефоны должны быть выключены!»	
Группа студентов опоздала на лекцию	Преподаватель: «Как можно быть такими безответственными! Вам не стыдно опаздывать?»	
Работник возмущается тем, что коллега не успел сдать отчеты к назначенному сроку	«Ты подводишь весь коллектив! Ты хочешь оставить нас без премиальных?»	
Ребенок не хочет идти спать	Отец: «Ты знаешь, что уже пора спать! Ты хочешь разозлить нас?»	
Сын возвращается домой поздно ночью	Мать: «Мы видим, что тебе нельзя доверять! Ты не пойдешь гулять целый месяц!»	
Ребенок садится за стол с грязными руками	Отец: «Ты прямо как маленький! Посмотри на свои руки!»	

Задание 2

Впишите 10 личностных качеств современного руководителя, которые, по вашему мнению, оказывают конструктивное (мотивирующее) влияние на поведение персонала в организации и способствуют эффективности управленческой деятельности.

1	Справедливость
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Задание 3

Проранжируйте перечисленные характеристики успешного руководителя ОО по степени значимости от 1 до 18 в зависимости от того, какие из них, по вашему мнению, в большей степени конструктивно влияют на эффективность управленческой деятельности.

1 — влияет в наибольшей степени на эффективность управленческой деятельности;

18 — влияет в наименьшей степени на эффективность управленческой деятельности.

1	Доминантность во взаимодействии с подчиненными (умение влиять на подчиненных)	
2	Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость	
3	Способность подходить к решению задач творчески	
4	Вера в собственные силы и способности	
5	Предприимчивость, стремление к достижению цели	
6	Честность, надежность в профессиональных отношениях	
7	Самостоятельность и независимость в принятии решений	
8	Умение быстро приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам	
9	Умение взаимодействовать и устанавливать деловой контакт с людьми	
10	Осознание значимости личностных целей в достижении профессионального результата	
11	Умение рисковать ради успеха и достижения результата	
12	Готовность брать на себя ответственность	
13	Готовность выдвигать идеи и предложения, но при этом уступать первенство другим, более компетентным и способным организовать командную работу	
14	Открытость к обучению и получению компетентной помощи	

Окончание табл.

15	Умение делегировать полномочия и ответственность коллегам	
16	Стремление к использованию в работе новейших достижений и технологий	
17	Умение поддерживать атмосферу взаимоуважения и корректности в деловом общении и в любых ситуациях	
18	Стремление к совершенствованию профессиональной деятельности и саморазвитию	

Важной частью практического занятия является подведение итогов работы. Необходимо обратить внимание слушателей курсов на развитие рефлексии невербальных проявлений в межличностном взаимодействии, на изменения в собственном поведении, эмоциональном состоянии, так как успех в управленческой деятельности во многом зависит и от уровня поведенческих особенностей личности.

Тема 2

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ СОВРЕМЕННЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТЕОРИЙ ВЛИЯНИЯ



2.1. Субъект-субъектный подход в теориях влияния

Основным предметом исследования отечественных ученых в области психологии управления является субъект-субъектное межличностное взаимодействие в противопоставлении его субъект-объектному влиянию.

Педагог и психолог Г. А. Ковалев выделил *три основные парадигмы*, посредством которых ученые пытались объяснить природу и закономерности психологических реальностей, а также соотнес их с имеющимися подходами в научном исследовании и практическом использовании стратегий межличностного воздействия (влияния) [10, с. 42].

Первой во времени и наиболее традиционной является так называемая *объектная*, или *реактивная, парадигма*, в соответствии с которой психика и человек в целом (вне зависимости от конкретных теоретических установок) рассматривались как пассивный объект воздействия внешних условий и их продукт. В этой связи наиболее релевантной реактивному подходу оказывается стратегия, условно обозначенная как *императивное воздействие*.

Императивная стратегия межличностного влияния — открытый способ влияния, при котором партнер воспринимается как пассивный объект воздействия. Используются императивные методы: от насилия, подавления до внушения, приказа.

Основными функциями данной стратегии являются функции *контроля поведения* и *установок* человека, их подкрепления и направления в нужное русло, а также функция *принуждения* по отношению к объекту воздействий.

Применение методов открытого давления на партнера может приводить к его подчинению, но лишь внешнему и кратковременному.

Реализация императивной стратегии происходит чаще всего там, где человек в силу тех или иных обстоятельств обладает ограниченными возможностями для осуществления самостоятельного выбора поступков или решений. В социальной практике такая стратегия может быть уместной и эффективной в экстремальных ситуациях, где требуется принятие оперативных и важных решений в условиях временного дефицита.

Однако в области педагогической практики, целью которой является раскрытие и развитие психологических потенциалов личности, эта стратегия непригодна. Здесь использование императивных воздействий, осуществляемых без учета актуальных состояний и отношений другого человека, условий межличностных коммуникаций, чаще всего приводит к обратным и даже отрицательным психологическим последствиям.

В рамках объектной (реактивной) парадигмы проведено большое количество специальных экспериментальных исследований и на их основе разработано множество эффективных приемов и средств психологического воздействия, которые с успехом применяются, в частности, средствами массовой информации при формировании общественного мнения, создании рекламы и т. п. Некоторые из них используются в педагогической практике.

Манипулятивная стратегия межличностного влияния — скрытый, замаскированный способ влияния, при котором партнер воспринимается как объект воздействия, но сложный и непредсказуемый.

Используются приемы подсознательного стимулирования, действующие в обход психологического контроля и блокирующие систему психологических защит.

Основная цель манипулятивной стратегии — изменить поведение другого человека ради получения собственной выгоды, но сделать это столь искусно, чтобы партнер был уверен, что он сам управляет своим поведением.

Оптимистическая традиция, в отличие от императивной и манипулятивной, основана на вере в конструктивное, активное, созидательное и творческое начало человеческой природы, в изначальную моральность и доброту человека, его альтруис-

тическую и коллективистическую направленность, которые выступают в качестве предпосылок и условий совместного существования и выживания людей.

В отличие от объектного подхода к человеку данное направление Г. А. Ковалев обозначает как *личностный*, или *субъект-субъектный*, подход. Стратегию воздействия, которая наиболее соответствует субъект-субъектному подходу, Г. А. Ковалев называет развивающей.

Развивающая стратегия влияния — это способ влияния, при котором люди воспринимают друг друга как равноправных субъектов общения, поэтому актуализируется потенциал саморазвития обоих партнеров. Основным психологическим условием реализации такой стратегии воздействия, по мнению Г. А. Ковалева, является *диалог*.

Основными нормативами и принципами организации диалога, считает автор, являются: эмоциональная и личностная открытость партнеров по общению, психологический настрой на актуальные состояния друг друга, безоценочность, доверительность и искренность выражения чувств и состояний.

В диалоге «две личности начинают образовывать некое общее психологическое пространство и временную протяженность, создавать единое эмоциональное “со-бытие”, в котором воздействие (в обычном, объектном, монологическом смысле этого понятия) перестает существовать, уступая место психологическому единству субъектов, в котором разворачивается творческий процесс взаимораскрытия и взаиморазвития, создаются условия для самовоздействия и саморазвития» [9, с. 9].

Культура общения и взаимовлияния не может быть сведена к набору правил, нормативов и принципов. Она обеспечивается интеллектуальной, эмоциональной и нравственной развитостью личностей, вступающих в контакт. Типология уровней общения А. Б. Добровича, в которой выделено семь уровней в соответствии с критерием «этической безупречности» партнеров, является тому подтверждением. Самым низким уровнем в этой классификации является *примитивное взаимодействие*, при котором партнер воспринимается как пассивный объект, полезный или мешающий. Высшим уровнем является *духовное взаимодействие*, при котором партнер воспринимается как носитель духовного начала [4, с. 136].

Уровни общения (по А. Б. Добровичу)

Уровни общения	Краткая характеристика уровней
Духовный	«Партнер воспринимается как носитель духовного начала, и это начало пробуждает в нас чувство, которое сродни благоговению» [4, с. 126]
Деловой	«В таком контакте люди подчас перестают думать о том, как они выглядят и какие свои индивидуальные роли раскрывают перед партнером: это не столь важно; на первом месте — дело» [4, с. 123]
Игровой	«Обладая полнотой и человечностью, превосходит конвенциональный уровень тонкостью содержания и богатством оттенков» [4, с. 118]. «Интерес к личностным особенностям собеседника, причем интерес не своекорыстный, а проникнутый симпатией к человеку» [4, с. 119]. «Партнеры “играют друг друга”, т. е. отражаются друг в друге, чтобы быть интересными» [4, с. 122]
Конвенциональный	«Полноценное человеческое общение» [4, с. 97]. «Конвенция (или согласие) — свод правил поведения, большей частью неписанных, но передаваемых из поколения в поколение, потому что в этих правилах закреплён уговор людей друг с другом относительно того, какие формы поведения, согласно коллективному опыту, наиболее приемлемы и для субъекта, и для общества» [4, с. 95]
Стандартизованный	«Общение основывается на неких стандартах. Это “контакт масок”» [4, с. 115]
Манипулятивный	«Для того, кто выбирает этот уровень, партнер — соперник в игре, которую непременно надо выиграть» [4, с. 106]
Примитивный	«Для того, кто опускается до примитивного уровня в контакте, собеседник не партнер, а предмет, нужный либо мешающий» [4, с. 101]

По мнению А. Б. Добровича, реальное общение *полифонично* — это значит, что оно разворачивается на нескольких уровнях одновременно и может переходить из одного уровня в другой.

А. Б. Добрович так рассуждает о культуре общения: «Она не в том, чтобы вести диалог с постоянной оглядкой (не скатиться бы на уровень ниже конвенционального), а в том, чтобы на любом уровне, возникшем в разговоре, у обоих собеседников

сохранялась возможность подняться на конвенциональный и вышележащие уровни — вплоть до духовного» [4, с. 136].

В отличие от А. Б. Добровича, Е. Л. Доценко выделил пять типов отношений. В основу классификации положен критерий симметричности взаимоотношений партнеров: на одном полюсе — отношение к другому как ценности, предполагающее равноправие интересов (субъект-субъектные отношения), на другом — отношение к другому как к средству достижения личных целей (субъект-объектные отношения).

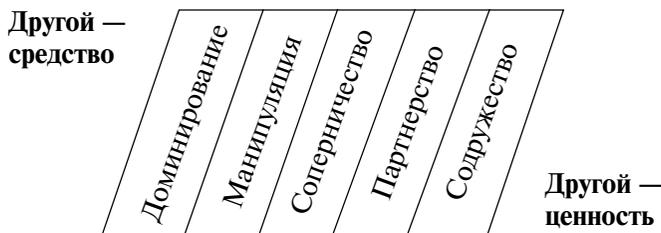


Рис. 1. Шкала межличностных отношений [5, с. 102]

По Е. Л. Доценко, «от доминирования к содружеству происходит переход от крайне несимметричных отношений, когда один субъект властвует над другим, до равноправных, позволяющих совместно объединяться для решения возникающих проблем. Те же изменения происходят и с силой: сначала она грубая и простая, направленная против другого, затем становится все более мягкой, утонченной, даже одухотворенной» [5, с. 103].

В своей классификации Е. В. Сидоренко также использует критерий симметричности отношений. Она считает, что влияние всегда диктуется собственными потребностями человека. Автор использует критерий *цивилизованности* (развитости) отношений между людьми и в соответствии с ним выделяет три вида влияния: варварское и цивилизованное, между которыми находится манипуляция.

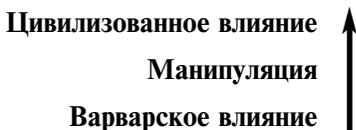


Рис. 2. Виды влияния (по Е. В. Сидоренко)

Под *цивилизованным влиянием* Е. В. Сидоренко понимает влияние, которое прежде всего соответствует правилам этикета, а также этическим нормам, принятым самим субъектом.

Цивилизованное влияние соответствует как правилам поведения, обхождения (этикету), так и субъективным критериям справедливости и благородства (этике). Это влияние одновременно и правильно выполняемое, и благородное, достойное человека. Как цивилизация есть степень общественного развития, следующая за варварством, так цивилизованное влияние стоит над варварским — грубым, жестоким и невежественным.

Цивилизованное влияние требует определенного уровня психологической культуры, при котором человек становится облагороженным цивилизацией, не варваром [23, с. 29].

В качестве *операциональных критериев* цивилизованного влияния Е. В. Сидоренко выделяет три:

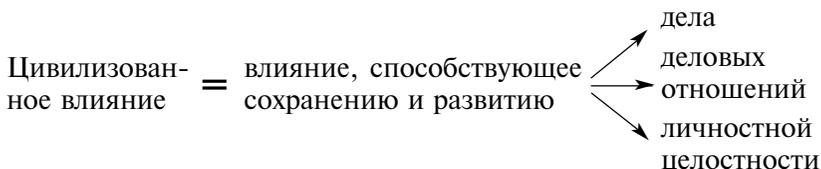


Рис. 3. Критерии цивилизованного влияния (по Е. В. Сидоренко)

К *психологическим средствам* цивилизованного влияния относятся прежде всего слова, речь, текст. При этом оно адресовано тем возможностям человека, которые ответственны за работу с этими средствами, — к разуму, интеллекту, когнитивным способностям.

Истинно цивилизованными видами влияния Е. В. Сидоренко считает аргументацию, контраргументацию, самопродвижение и конструктивную критику. Они отвечают всем трем критериям цивилизованности: способствуют сохранению и развитию дела, деловых отношений и личной целостности участников.

В зависимости от конкретных условий цивилизованными могут быть и некоторые *спорные виды влияния*, например просьба, пробуждение импульса к подражанию, внушение, заражение, игнорирование (не человека, но каких-то его высказываний или реакций) и т. п.

К *варварским видам влияния* относятся нападение (во всех его разновидностях) и принуждение. Даже если в краткосрочной перспективе эти методы влияния повышают эффективность работы, они неминуемо нарушают и разрушают деловые отношения и, главное, личностную целостность участников. Иногда люди играют в варварство или договариваются о том, что их отношения будут варварскими, по крайней мере некоторое время. Если же нет специального договора об игре или «временном варварстве», то применение нецивилизованных методов является варварством, а человек, применяющий их, — психологическим варваром.

Манипуляция является переходной ступенью от варварства к цивилизации. Она нацелена на то, чтобы принудить человека чувствовать, думать и действовать так, как это выгодно манипулятору, но при этом так, чтобы человеку не казалось, что его принудили. Если манипуляция остается скрытой, внешне она может показаться цивилизованным методом, поскольку и дело, и деловые отношения могут процветать, и даже личностная целостность участников не будет затронута. Однако если манипуляция открывается, она перестает отвечать всем трем критериям цивилизованности.

Таким образом, манипуляция — это “потемкинская деревня”, где вместо настоящих домов — нарисованные фасады. Возможно, для многих людей “потемкинская деревня” предпочтительнее угрюмого пустого поля, которое открылось бы перед нами во всей своей безотрадности, если бы не было этих нарисованных домов. Они предпочитают обманываться, вместо того, чтобы узнавать правду, возможно, горькую» [23, с. 29].

Вопросы для самоконтроля

1. Как можно охарактеризовать императивную стратегию межличностного влияния?
2. Что является основной целью межличностного влияния?
3. На чем основана оптимистическая стратегия (традиция) межличностного влияния?
4. Назовите основные нормативы и принципы организации диалога по Г. А. Ковалеву как основного психологического условия реализации развивающей стратегии влияния.
5. В чем заключается основное отличие цивилизованного влияния от варварского по Е. В. Сидоренко?

Основные понятия

Диалог, манипуляция, цивилизованное влияние, варварское влияние, аргументация, контраргументация, самопродвижение.

2.2. Личностные факторы влияния

Как отечественные, так и западные ученые пытаются установить, какие качества позволяют человеку стать вдохновителем других.

Американский психолог Д. Гоулман главным фактором личного влияния считает наличие у человека эмоционального интеллекта, который определяется им как высокая интеллектуальная и эмоциональная проницательность. Он выделяет в структуре эмоционального интеллекта комплекс способностей к осознанию своих эмоций, эмоциональному самоконтролю и управлению эмоциями, а также к распознаванию эмоций других людей и установлению с ними эффективных отношений. Высокий уровень развития эмоционального интеллекта характеризуется следующими признаками:

- эмоциональное самосознание — осознание своих чувств;
- адекватная самооценка;
- уверенность в себе;
- самоконтроль эмоций;
- открытость в выражении своих чувств и убеждений;
- гибкое реагирование на изменение ситуации;
- воля к победе;
- инициативность;
- оптимизм;
- эмоциональная чуткость и сопереживание другим людям;
- осведомленность в эмоциональных состояниях окружающих;
- предупредительность в создании благоприятных эмоциональных отношений;
- воодушевление — способность вызвать эмоциональный отклик у окружающих;
- обаяние;
- помощь в самосовершенствовании;
- содействие изменениям;

- ▀ урегулирование конфликтов;
- ▀ способность к созданию атмосферы общности и сотрудничества [2].

Психолог С. И. Макшанов называет составляющие харизмы влияния:

- ▀ физическая привлекательность;
- ▀ сексуальная привлекательность;
- ▀ интеллект выше среднего;
- ▀ социально приемлемая маргинальность личности;
- ▀ наличие экстремального опыта в жизни [17].

Е. В. Сидоренко в программах обучения влиянию особое значение уделяет эффективности речи. Она ставит задачи развития способности влияния:

- ▀ развитие красноречия (построение речи и манеры произносить ее);
- ▀ концентрация речи на интересах слушателей;
- ▀ развитие навыков внушения, заражения, подражания;
- ▀ проявление своей личной самобытности в любой ситуации вместо следования предполагаемым ожиданиям окружающих;
- ▀ превращение любого собственного выступления в совместное со слушателями «действие» (возможно, даже «шоу») [23].

Основу способности влияния составляет комплекс личностных и коммуникативных свойств, который помогает ей проявляться и развиваться в течение жизни. В. М. Погольша в кандидатской диссертации описала коммуникативно-личностный потенциал влияния. Он включает следующие свойства: легкость и навыки общения, адаптивность, уверенность, активную позицию во взаимодействии, мотив достижения, аффилиацию, понимание собеседника и социальный интеллект в целом [20].

В. М. Погольша разработала типологию личного влияния. По ее мнению, способность личного влияния зависит от типа личности, ведущих свойств коммуникативно-личностно-мотивационной структуры индивида, а также от удовлетворяемых индивидом потребностей. И в зависимости от этого она может проявляться на разных уровнях.

Всего В. М. Погольша выделяет 7 типов влияния, из которых четыре — основные, а три — компенсаторные. *Основные типы личного влияния*: социальный интеллект, личный магнетизм,

фрустрационное влияние, партнерство и доверие на основе эмпатии. К *типам компенсаторного, или непрямого, влияния* относятся: манипулятивная адаптивность, ответственность и компетентность, «воинствующая добродетель» [20].

В последнее время в менеджменте много внимания уделяется развитию у руководителей социального и эмоционального интеллекта [21, с. 513].

Социальный интеллект рассматривается как способность человека понимать окружающих его людей. Он объединяет людей легких в общении, хорошо адаптирующихся в любой ситуации, уверенных в себе, с высокой адекватной самооценкой. В основе их общения лежат потребность в одобрении и мотивация помощи, при этом им свойственна удовлетворенность общением и жизнью в целом.

Руководители с развитым социальным интеллектом обладают хорошей саморегуляцией, умеют выработать в себе силу воли. Им свойственны хорошие убеждающие качества и высокая работоспособность, они умеют принимать решения, активны, обычно открыты, дружелюбны и внимательны к подчиненным, предпочитают партнерский стиль общения. Самое главное, такие руководители позитивно воздействуют на других даже одним своим присутствием. Окружающие, в свою очередь, воспринимают их как сердечных, понимающих и надежных людей.

Личный магнетизм — тип влияния, близкий первому, только с еще более выраженным социальным интеллектом, чувством собственного достоинства и высокой степенью принятия себя, а также с более высокими показателями влияния, навыков общения, адаптивности, уверенности в себе. Руководители, которым свойственен данный тип влияния, чувствительны к эмоциональным состояниям других, хорошо понимают людей, дружелюбны, восприимчивы к критике. Их отличительная черта — полное самообладание и чувство такта. Они очень ответственны, рефлексивны, при этом имеют высокий энергетический потенциал. Им не свойственны ни агрессивность, ни застенчивость, ни чувство одиночества. Но основное их отличие от других людей — это высокое самоуважение, эмоциональная стабильность и прекрасная саморегуляция. Для этих людей также характерно стремление к самосовершенствованию.

Руководители, которым свойственен *фрустрационный тип личного влияния*, отличаются общительностью и обаянием, они легко вступают в контакт, наделены чувством юмора, самоуверенны, импульсивны, умеют рисковать, ориентируются на результат. Но при этом не отличаются высоким самоуважением и самообладанием, стабильностью, рефлексивностью и удовлетворенностью общением. В общении таких руководителей часто проявляются авторитарный стиль и стремление вовлечь партнера в свои проблемы и эмоции. Их состояние характеризуется напряженностью и дискомфортом, так как в нем преобладают фрустрация, агрессия, конфликтность и невротичность. От этих качеств страдают и они сами, и окружающие, что подтверждается их низкой удовлетворенностью жизнью.

Фрустрация в жизни таких руководителей играет важную роль. Для них неудача, трудности являются вызовом, побуждением к действию.

Они не являются искусными манипуляторами из-за конфликтности, авторитарности, отсутствия самообладания. Данный тип влияния является достаточно распространенным. Им обладает каждый шестой человек.

Руководители с *доверительно-партнерским типом влияния* представляют собой скромных, внимательных, понимающих и располагающих к доверию людей. У них сильно выражена потребность в одобрении и потребность в самораскрытии, в доверительном общении. При этом они альтруистичны, настроены на поддержание равноправных, партнерских отношений. Эти личности отличаются высокой эмпатией, рефлексией и, возможно, в силу этого — высокой истошаемостью. Такой тип влияния проявляется в атмосфере интимно-доверительного общения, когда партнеры чувствуют себя в безопасности. Круг влияния этих людей более узок, чем у первых двух типов, но удовлетворенность общением и жизнью в целом у них высокая. Этот тип влияния также встречается достаточно часто и особенно распространен среди представителей профессий «человек — человек».

Следующие три типа влияния являются компенсаторными, или непрямыми, поскольку их представители относятся к категории маловлиятельных, сверхосторожных, не очень уверенных в себе людей.

Влияние, проявляющееся как *манипулятивная деятельность*, предполагает наличие хороших навыков общения, адаптивности и манипуляторских способностей: гибкости, дипломатичности и одновременно неотвязности, настойчивости в контактах. Данные личности характеризуются также устойчивостью, осторожностью в принятии решений и мотивацией к избеганию неудач.

Они не любят рисковать, не отличаются высокой уверенностью, ответственностью, их моральные установки и мотивация помощи не высоки. Такие руководители недоверчивы и вызывают у людей ответное недоверие, так как воспринимаются как хитрые и нечестные.

Ориентация на *ответственность и компетентность* присуща руководителям с очень высокой ответственностью, с достаточно высокими моральными установками и самоуважением. Зачастую это застенчивые люди, у них низкая способность влияния, они не импульсивны, не любят рисковать, очень осмотрительны и осторожны, кропотливы в работе. Стремление к стабильности, уступчивость, компетентность, высокая работоспособность и выносливость — их основные черты. Такие руководители добиваются авторитета благодаря своему уму, знанию предмета, надежности и ответственности. Окружающие к их мнению прислушиваются. Этот тип отличается высокой удовлетворенностью жизнью и очень низкой спонтанной агрессией. Чаще всего встречаются среди представителей профессий «человек — техника».

Такой тип влияния, как *«воинствующая добродетель»*, характерен для достаточно авторитарных руководителей с высокими моральными установками, в которые входит обязательность правильного, с соблюдением всех норм морали поведения окружающих, но не всегда — своего собственного. Однако, как любая авторитарная личность, такой руководитель будет подчинять только слабых, одновременно подчиняясь сильной личности, что подтверждается его высокой уступчивостью и пониженным самоуважением.

Природа личного влияния неоднозначна и проявляется в зависимости от темперамента и типа личности, а также ситуации. Наиболее творческими развивающими типами влияния являются социальный интеллект и личный магнетизм, поскольку они дают максимальную удовлетворенность общением как че-

ловеку, оказывающему влияние, так и тому, на кого оно оказывается [21].

Действенность влияния руководителя зависит от того, насколько ему удастся мотивировать персонал к деятельности, сформировать общественно ценные мотивы и вызвать интерес к выполнению творческих дел, стимулировать инициативу.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими признаками характеризуется высокий уровень развития эмоционального интеллекта?

2. Как характеризуются люди с развитым социальным интеллектом?

3. Что можно отнести к составляющим харизмы влияния современного руководителя?

4. Как можно описать коммуникативно-личностный потенциал руководителя ООО по В. М. Погольше?

Основные понятия

Самоактуализация, рефлексивность, эмпатия, социальный интеллект, эмоциональный интеллект, харизма.

Практическое занятие 3 Личностные факторы влияния

Задание 1

Слушателям курсов предлагается написать на листе бумаги в столбик имена четырех человек, которые им симпатичны, но не по внешним признакам, а по качествам личности. Это должны быть коллеги по работе. Для каждого из них необходимо выписать (в столбик) личностные качества (от 4 до 6), которые их характеризуют как партнеров по взаимодействию.

Задание выполняется в виде таблицы.

<i>Владимир Н.</i>	<i>Лидия П.</i>	<i>Ольга В.</i>	<i>Михаил И.</i>
порядочность	любопытность	верность	приветливость
ответственность	смелость	организованность	честность
вежливость	трудолюбие	бережливость	открытость
искренность	честность	доброжелательность	смелость

Теперь занесите в таблицу имена людей, которые вам не симпатичны.

<i>Иван И.</i>	<i>Петр М.</i>	<i>Мария В.</i>	<i>Клавдия Я.</i>
Упрямство			
Напористость			
Конфликтность			
Лукавство			

При анализе таблиц слушатели заметят, что в первой таблице качества повторяются, хотя и во второй может быть то же самое.

Задается вопрос: «Что лежит в основе этого явления?».

Задание 2

Слушателям предлагается внимательно прочитать отрывок из поэмы Н. В. Гоголя «Мертвые души»:

«Пересчитать нельзя всех оттенков и тонкостей нашего обращения. Француз или немец век не смекнет и не поймет всех его особенностей и различий; он почти тем же голосом и тем же языком станет говорить и с миллионщиком, и с мелким табачным торгашом, хотя, конечно, в душе подличает в меру перед первым. У нас не то: у нас есть такие мудрецы, которые с помещиком, имеющим двести душ, будут говорить совсем иначе, нежели с тем, у которого их триста, а с тем, у которого их триста будут говорить опять не так, как с тем, у которого их пятьсот, а с тем, у которого их пятьсот, опять не так, как с тем, у которого их восемьсот, — словом, хоть восходи до миллиона, все найдутся оттенки».

Какие факторы восприятия людьми друг друга можно обнаружить в данном отрывке?

Задание 3

Используя методику Е. П. Ильина «Дипломатичный и авторитарный стили поведения на деловом совещании», слушателям курсов предоставляется возможность узнать об авторитарном или дипломатичном стилях поведения при совместном решении деловых вопросов.

Поставьте (это надо сделать корректно и объективно) сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса.

Баллы означают:

- 1 — нет, так совсем не бывает;
- 2 — нет, как правило, так не бывает;
- 3 — неопределенная оценка;
- 4 — да, как правило, так бывает;
- 5 — да, так бывает всегда.

Вопросы — утверждения

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я большей частью признаю.

10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.

11. Я защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Я высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и своих гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказанные аргументы.

17. Я ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Я энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Я охотно даю советы другим, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я начинаю искать новые пути, как переубедить.

26. Я использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Я понимаю чувства других людей.

30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, я всегда до конца выслушиваю критику.

32. Я излагаю свои мысли системно.

33. Я помогаю другим получить слово во время совещания.

34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом мыслей.

36. Как правило, я никогда не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

Подсчет результатов заключается в суммировании поставленных баллов по каждому вопросу-утверждению в соответствии с ключом. Сумма баллов и по первому, и по второму стилям поведения находится в интервале от 20 до 100.

А. *Дипломатичный стиль поведения*: ответы «да» по пунктам 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40.

Б. *Авторитарный стиль поведения*: ответы «да» по пунктам 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39.

Если сумма балльных оценок «А» хотя бы на 10 превышает сумму балльных оценок «Б», то вы хороший дипломат, то есть стремитесь учитывать мнение других, стараетесь убедиться, совпадают ли ваши собственные идеи с мыслями сотрудников, вы идете на компромисс и даете понять сотрудникам, что вам вовсе не безразличен их вклад в принятие решения.

Если сумма балльных оценок «Б» как минимум на 10 баллов больше суммы оценок «А», вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно, стараетесь протолкнуть свои проекты, не обращая внимания на окружающих, не стремитесь сделать решение общим делом, не ищите поддержки, необходимой для его реализации.

Упражнение «Переговоры»

Цель: отработать техники эффективного общения и ведения переговоров, развить умение применять технику самопрезентации (самопродвижения).

1. Группе предлагается выбрать «добровольца», который получает задание: подготовиться к собеседованию о приеме на работу.

2. При собеседовании «добровольцу» — претенденту на работу — необходимо скрыть свои истинные мотивы, демонстрировать другие. Истинный мотив известен только ведущему и «добровольцу».

Например, «доброволец» должен утверждать, что ему (ей) очень интересно работать менеджером в данной организации (на данном предприятии), а на самом деле (истинный мотив) ему (ей) просто необходимо завести трудовую книжку на государственном предприятии. Но признаться в истинном мотиве он не может.

3. Задача работодателя — другого участника — понять истинный мотив претендента на работу.

4. Если один работодатель не справляется с этой задачей, то за дело принимается другой участник, который будет исполнять роль работодателя. Остальные участники наблюдают.

При обсуждении руководитель обращает внимание на использование техники самопродвижения и самопрезентации.

Тема 3

ВИДЫ ВЛИЯНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ



3.1. Деструктивное, конструктивное и спорное влияние

Управленческое влияние — это особого рода воздействие на подчиненного, конкретные пути влияния на сознание, чувства, поведение. В гуманистической парадигме образования методы воздействия должны быть тонкими, точными и не разрушать психику человека.

Психологическое влияние может быть разрушающим для личности. Влияние, предполагающее взаимодействие на позициях неравенства партнеров, отношение к другим людям как к объектам воздействия, на которых можно влиять силой или хитростью с целью достижения только собственной выгоды, является деструктивным. Покушение на честь и достоинство личности приводит к разрушению отношений и нарушению развития личности.

Выделяют *разновидности деструктивного влияния*: силовое и манипулятивное.

Силовое психологическое влияние в исследованиях современных авторов имеет различные названия: «императивное» [10], «доминирование» [5].

Силовое влияние — открытое, без маскировки, императивное воздействие для достижения собственных целей и игнорирование интересов и намерений другого человека.

Отличительной особенностью этого влияния является взаимодействие с позиции силы, поэтому некоторые современные

авторы называют этот вид влияния «варварским». Силовое влияние может быть сиюминутно эффективным, однако оно неэффективно в долгосрочной перспективе, так как приводит к постепенному разрушению дела, деловых отношений, личностной целостности. Силовое влияние может быть оправдано лишь в крайних случаях — экстремальных ситуациях, создающих угрозу жизни и безопасности человека (пожар, наводнение и т. д.).

Способами силового психологического влияния являются нападение и принуждение.

Нападение выражается в том, что другой человек воспринимается как препятствие, которое может помешать, и поэтому ему должно быть устранено или нейтрализовано.

Принуждение состоит в том, что другой человек воспринимается как орудие, которым можно воспользоваться, или как препятствие, которое можно попробовать превратить в орудие.

Нападение — это атака, внезапное воинственное действие против другого человека или группы людей. Это проявление психологической агрессии или войны. В психологическом нападении в качестве атакующих инструментов используются исключительно психологические средства — вербальные, невербальные и паралингвистические. Психологическое нападение — это прежде всего словесная атака. Используемые нападающим слова обращены не к когнитивному, а эмоциональному пласту личности. Это резкий и сокрушительный удар словом, от которого сотрясается все душевное существо. Нападение заставляет партнера страдать. Удар выбивает из состояния душевного равновесия на более или менее длительный период времени.

Нападение может быть импульсивным, целенаправленным или тотальным.

Импульсивное — иррациональное, ненамеренное действие, причиной которого является стремление освободиться от напряжения, разрядить агрессивные импульсы (вспылить).

Целенаправленное — осознанное и контролируемое действие с целью оказать влияние на эмоциональное состояние, мысли, намерения, поступки другого человека.

Тотальное — действие, сначала совершаемое под влиянием импульса, затем продолжаемое уже и для того, чтобы до-

стичь определенной цели («Я вспылел, и это испугало его и заставило изменить тактику»).

Средствами психологического нападения выступают: деструктивная критика, деструктивные констатации, деструктивные советы.

В качестве *деструктивной критики* могут использоваться пренебрежительные или оскорбительные суждения о личности человека, грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков, значимых для него людей, социальных общностей, идей, ценностей, материальных объектов, риторические вопросы, направленные на обнаружение и «выправление» недостатков.

Разрушительность деструктивной критики в том, что она не позволяет человеку «сохранить лицо», отвлекает его силы на борьбу с возникающими отрицательными эмоциями, отнимает веру в себя.

Деструктивные констатации — это упоминания и напоминания об объективных фактах биографии, которые человек не в состоянии изменить и на которые он чаще всего не мог повлиять (национальная, социальная и расовая принадлежность, городское или сельское происхождение, род занятий родителей, противоправное поведение кого-либо из близких, наследственные и хронические болезни, природная конституция, черты лица и т. п.).

К деструктивным констатациям относятся также «дружеские», «безобидные» ссылки и намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные человеком в прошлом, шутивное упоминание «старых грехов» или личных тайн.

Деструктивные констатации могут совершаться намеренно, чтобы вызвать негативные реакции партнера, или по недоумению, недомыслию, бестактности, под влиянием импульса. Эффект во всех случаях одинаков: у человека возникает состояние растерянности, беспомощности, смятения.

Деструктивные советы — это рекомендации и предложения по изменению позиции, способа поведения, безапелляционные указания, повеления и инструкции, не подразумеваемые социальными или рабочими отношениями партнеров.

Непрощенные советы относятся к средствам психологического нападения, потому что нарушают личностные права, бросают вызов способности человека самому определять, какие

вопросы задавать себе и каких избегать, на что обратить внимание, какие принимать решения и как учиться на собственных ошибках.

Другой способ силового влияния — принуждение.

Принуждение — это приневоливание человека к выполнению определенных действий с помощью угроз (открытых или подразумеваемых) или лишений.

Принуждение возможно только в том случае, если принуждающий действительно обладает возможностями реализации угроз, то есть полномочиями в лишении адресата каких-либо благ или в изменении условий его жизни и работы. Такие возможности можно назвать контролирующими. Принуждая, инициатор угрожает применением своих контролирующих возможностей для того, чтобы добиться от адресата нужного ему поведения.

Можно выделить следующие формы принуждения:

- объявление жестко определенных сроков или способов выполнения работы без каких-либо объявлений или обоснований;

- наложение не подлежащих обсуждению запретов и ограничений;

- запугивание возможными последствиями;

- угроза наказанием, в наиболее грубых формах — физической расправой.

Принуждение — это способ влияния, который ограничен в области своего возможного применения, так как инициатор влияния должен обладать рычагами непсихологического давления на адресата. Если оба партнера обладают такими рычагами, то они могут начать соперничать. Подобное взаимодействие можно назвать открытой силовой борьбой. Побеждает тот, чьи угрозы оказались более действенными.

В повседневной жизни, особенно деловой, мы часто встречаемся с цивилизованными формами принуждения. Мы принуждены следовать условиям договора, принятого решения, официальной инструкции, правилам вежливости и т. п. Во всех этих случаях мы добровольно соглашаемся на то, что условия договора, решения и т. п. будут принуждать нас поступать соответствующим образом. По-настоящему принуждают тот запрет, решение, ограничение, наказание и т. п., которые не были согласованы с нами заранее и не имеют статуса определенного договора.

Манипулятивное влияние, в отличие от силового, — это замаскированное давление. Оно предполагает использование не прямой силы, а обмана, хитрости, провокации, интриги. Задача манипулятора — принудить человека сделать что-то нужное, но так, чтобы последнему показалось, что он сам принял это решение, причем не под угрозой наказания, а по своей доброй воле.

Манипуляция — это преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором собственных целей.

Манипулятор, так же как инициатор силового влияния, относится к другим людям как к объектам: орудиям, препятствиям, добыче. Однако манипулятор учитывает, что люди — это «вещи особого рода», к которым необходимо применять искусные, сложные средства воздействия.

Можно выделить *отличительные черты манипуляции* [24]:

- осознанность манипулятором своих целей и средств;
- открытость целей манипулятора;
- открытость средств манипулятора;
- принятие адресатом на себя ответственности за происходящее.

По мнению Е. Л. Доценко, манипуляция во многих ситуациях является оправданной. В обыденной жизни она выполняет роль средства мягкой защиты от самодурства правителей, перегибов руководителей, дурного характера коллег или родственников, недружественных выпадов со стороны тех, с кем случайно довелось общаться [5, с. 11].

Действие таких видов влияния, как принуждение и нападение, является более разрушительным по отношению к человеку, чем манипуляция. Каждый руководитель стоит перед выбором, применять ли манипуляцию и как ее применять. Всякий раз он должен сам принять решение и нести ответственность за него.

Наиболее эффективным видом влияния признано *конструктивное влияние*, так как оно соответствует правилам поведения, обхождения (этикета), принятым в обществе, и субъективным критериям нравственности, справедливости, благородства конкретного человека.

Конструктивное влияние осуществляется на основе законов уважения, внимания и почтения к другим людям, поэтому требует высокого уровня психологической культуры. При обозначении конструктивного влияния используются синонимичные термины: «цивилизованное», «развивающее», «лично ориентированное», «дружественное» и т. д.

Конструктивное влияние — это влияние прежде всего словом, открытое и открыто адресованное интеллектуальным возможностям человека. Оно способствует сохранению и развитию дела, личностной целостности участников деловых отношений. Это влияние свободно от силовых и обманных приемов, поэтому не вызывает у людей эмоциональных всплесков, волнений и страха. Особенностью конструктивного влияния является то, что оно строится на основе добровольного согласия.

Способами оказания конструктивного психологического влияния являются: аргументация, контраргументация, самопродвижение [23].

Аргументация — это высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному явлению.

Необходимые условия аргументации:

- цель аргументации должна быть отчетливо осознана самим инициатором влияния и сформулирована адресату;
- необходимо заручиться согласием адресата выслушать аргументы;
- эмоционально уравновешенное состояние, душевная ясность. Для этого необходимы большая предварительная работа, концентрация не столько на логике построения собственного доказательства, сколько на психологии взаимодействия с адресатом. Нужно быть убедительным для конкретного человека, а убедительность возникает в процессе взаимодействия.

К общим правилам аргументации относят:

- проявление вежливости и корректности;
- простоту и ясность высказываний;
- наличие общего языка;
- краткость высказывания;
- применение наглядности;
- избегание чрезмерной убедительности.

Партнеру предоставляется возможность самому взвесить аргументы «за» и «против».

Контраргументация — сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия. Контраргументация — это система высказываний и доводов, построенных на основе анализа и поиска противоречий в аргументах собеседника с целью формирования или изменения его отношения к обсуждаемой проблеме.

Контраргументация — более частое явление, чем аргументация, особенно если обсуждение темы занимает несколько часов, дней или даже месяцев.

Самопродвижение — это открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества в отборе кандидатов, назначении на должность и т. п.

Самопродвижение отличается от самовосхваления тем, что инициатор влияния не просто утверждает о себе что-либо, но подкрепляет эти слова реальными делами или фактами — свидетельствами реальных дел.

Техники самопродвижения:

- реальная демонстрация своих возможностей;
- предъявление сертификатов, дипломов, официальных отзывов, патентов, печатных работ, изделий и др.;
- предъявление графиков, расчетов, схем;
- раскрытие своих личных целей;
- формулирование своих запросов и условий.

Исследователи отмечают особенность такого способа влияния, как самопродвижение. Он заключается в том, что действительно компетентные люди характеризуются сниженной потребностью заявлять о своей компетентности.

Самопродвижение можно и необходимо развивать и усиливать, данный способ влияния требует умения проявить свою компетентность и, следовательно, знать и помнить, в чем она заключается.

По сути, самопродвижение очень сходно с таким способом влияния, как аргументация, так как это в некотором роде демонстрация фактов, которые воспринимаются как аргументы.

Такой вид влияния, как *спорное влияние*, по мнению Е. В. Сидоренко, нельзя однозначно отнести ни к конструктивному, ни деструктивному видам влияния. Спорное влияние может быть полезным в отдельных случаях и вредным в остальных.

К спорным видам влияния относятся: внушение, заражение, побуждение к подражанию, формирование благосклонности, просьба, игнорирование [23].

Формирование благосклонности. Этот вид влияния представляет собой управление впечатлением, которое производит инициатор на целевую персону с целью поддержания или усиления своего влияния.

Для формирования благорасположения используются способы самопрезентации. Наиболее полная классификация стратегий самопрезентации была разработана Э. Джонсом [27].

Стратегии самопрезентации: самовосхваление, лесть, подражание, одолжение, запугивание, самопродвижение, примерносительство, мольба.

Необходимо выбрать образ самопрезентации в социальном контексте, а источником его воплощения станут коммуникативные приемы.

Данные стратегии могут быть отнесены к разряду манипулятивных. Некоторые из них (запугивание, мольба) содержат элемент внушения. Однако перечисленные стратегии лишь наполовину являются манипулятивными, так как полностью не отвечают всем ее признакам [27].

Вопросы для самоконтроля

1. В каких случаях в образовательном пространстве (в гуманистической парадигме образования) может быть оправдано силовое влияние?
2. Как деструктивная критика влияет на самооценку человека?
3. Существуют ли цивилизованные формы принуждения?
4. Какие причины манипуляции вы можете назвать?
5. Можно ли в управленческой деятельности обойтись без манипуляции?

Основные понятия

Деструктивная критика, деструктивные констатации, деструктивные советы, принуждение, манипуляция, самопродвижение, самопрезентация.

3.2. Эффективное противостояние влиянию и способы защиты от воздействий

Для многих руководителей серьезной проблемой является противостояние влиянию отдельных людей. Гораздо большее психологическое страдание вызывает ощущение безнадежности собственных попыток преодолеть чужое влияние или отстраниться от него любым психологически оправданным способом [24, с. 123].

В психологии влияния выделены такие эффективные способы защиты от воздействий, как избегание, отрицание авторитетности источника воздействия и психологическая самооборона.

Избегание — это наиболее кардинальный способ защиты от влияния, состоящий в уклонении от контакта с партнером, который рассматривается как «чужой», «враг», «недоброжелатель». Естественно, при этом общение становится невозможным. Если уклониться все же не удастся, то человек прилагает все усилия, чтобы не воспринять сообщение: невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, постоянно находит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

Отрицание авторитетности источника воздействия. Если человеку отказать в авторитетности, то все, что он говорит, можно подвергать сомнению или игнорировать его сообщение.

Е. В. Сидоренко отмечает, что каждому виду влияния могут быть противопоставлены разные виды противостояния и один и тот же вид противостояния может использоваться по отношению к разным видам влияния [24].

Виды противостояния влиянию (по Е. В. Сидоренко)

Виды противостояния	Определение
Контраргументация	Сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия
Конструктивная критика	Подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование несоответствия целям, условиям и требованиям адресата

Виды противостояния	Определение
Энергетическая мобилизация	Сопротивление адресата попыткам внушить или передать ему определенное состояние, отношение, намерение или способ действия
Творчество	Создание нового, пренебрегающего влиянием образца, примера или моды либо преодолевающего его
Уклонение	Стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений
Психологическая самооборона	Применение речевых формул и интонационных средств, позволяющих сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания дальнейших шагов в ситуации деструктивной критики, манипуляции или принуждения
Игнорирование	Действия, свидетельствующие о том, что адресат умышленно не замечает либо не принимает во внимание слова, действия или выраженные инициатором воздействия чувства
Конфронтация	Открытое и последовательное противопоставление адресатом своей позиции и своих требований инициатору воздействия
Отказ	Выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия

Особым видом противостояния влиянию является *психологическая самооборона*. Руководителю необходимо овладеть ею с целью предохранения себя от разрушительных последствий нападения и манипуляции, так как данный способ позволяет выиграть время, чтобы справиться с эмоциями и восстановить способность к рациональному взаимодействию.

Важным условием психологической самообороны является *пауза*, которая воспринимается как признак силы, если она еще и сопровождается внимательным прямым взглядом. Следует помнить, что психологическая самооборона — это не только метод социально-психологического взаимодействия, но и метод размышления.

Не менее важным условием психологической самообороны является *правильно подобранная интонация*, которая может быть

задумчивой, спокойной или веселой, а также холодной. Использование четких речевых формулировок и основательность в ответе тоже достаточно эффективно обеспечивают руководителю психологическую самооборону в сложных ситуациях взаимодействия с людьми.

В управленческой деятельности часто бывает необходимо прояснить не только позиции партнеров, но и собственную позицию путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями. С этой целью можно использовать информационный диалог, который обеспечит поиск конкретной информации.

Информационный диалог — это разговор по существу. В каждом обращении партнера отыскивается та суть, которая имеет отношение к обсуждаемому делу, все остальное опускается. Если партнер идет на обсуждение вопроса по существу, постепенно отказываясь от манипуляции, противостояние можно считать успешно завершённым: манипуляция оказалась преобразованной в информационное обсуждение [24].

Есть некоторые типичные ошибки при использовании техник психологической самообороны и информационного диалога: самооправдание, встречное нападение, вопросы о мнении других людей («третьих лиц»), об источнике информации, о «зачинщиках», грубые формулировки вопросов и ответов, высказывания о психологических правах и обязанностях.

Конструктивная критика — это подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата [24].

Характеристиками конструктивной критики являются фактологичность, корректность и бесстрастность.

Техники конструктивной критики:

- выражение сомнения в целесообразности;
- цитирование прошлого случая;
- ссылка на три причины.

Конструктивная критика — это, по сути, контраргументация, которая может совершаться в технике перелицовки, разделения аргументов партнера или развертывания собственных аргументов. Выражение сомнений в целесообразности и цитировании прошлого случая — это методы развертывания собственных аргументов.

Цивилизованная конфронтация — противопоставление собственной силы силе партнера с целью заставить его считаться с нами, перестать нас игнорировать. Это самое мощное средство противостояния влиянию. Способ является оправданным в тех случаях, когда инициатор влияния использует такие неконструктивные способы воздействия, как манипуляция, деструктивная критика, игнорирование или принуждение.

Конфронтация, по мнению когнитивного психотерапевта А. Бека, может выполнять полезную функцию. Вступая в конфронтацию, мы даем себе и другому человеку возможность изменить, улучшить наши взаимоотношения, в то же время уважая собственную потребность выражать дискомфорт.

А. Бек считает, что есть риск конфронтации и риск избегания конфронтации.

Риск конфронтации: отношения портятся, тоска, сотрудничество будет разрушено.

Риск избегания конфронтации: могут возникнуть еще более сильный конфликт, пагубные последствия и для организации, и для психологического благополучия участников взаимодействия [24, с.123]

По А. Беку, для того чтобы решить, вступать ли в конфронтацию, нужно сначала ответить на несколько вопросов в соответствии со следующими позициями:

- ▄ честно оцените ситуацию, в которой вы находитесь;
- ▄ определите, имеют ли ваши действия или бездействие желаемый эффект;
- ▄ изучите, чего вы хотите от человека или ситуации и что мешает вам этого достичь;
- ▄ рассмотрите возможные результаты действий, наилучшие и наихудшие последствия;
- ▄ ответы могут привести вас к конфронтации с другим человеком, к принятию его поведения или разрыву отношений.

Если решено вступить в конфронтацию, то необходимо быть последовательным и готовым идти до конца. Конфронтация может быть эффективной, только если реализована каждая из ее фаз [24, с.123].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие существуют способы защиты от воздействий?

2. Какие можно выделить признаки нежелательного манипулятивного влияния?
3. Что можно отнести к условиям эффективной психологической самообороны?
4. Каковы типичные ошибки при использовании техник психологической самообороны?

Основные понятия

Контраргументация, конструктивная критика, игнорирование, психологическая самооборона, информационный диалог, цивилизованная конфронтация.

3.3. Педагогические технологии взаимодействия как разновидность конструктивного влияния в управленческой деятельности

Педагогическое влияние — простое, радостное и легкое дело. Разумеется, если оно организовано согласно социологическим, психологическим и педагогическим закономерностям и если руководитель, как и педагог, обладает необходимым набором профессиональных качеств и свойств.

В контексте современной культуры необходимо по-новому посмотреть на процесс взаимодействия в образовательном пространстве.

В образовании всегда применялись и применяются методы поощрения и наказания. Положительную оценку лучших качеств личности, которые проявились в деятельности и поступках, принято считать поощрением, а выявление ошибок в поведении, деятельности и осуждение поступков — наказанием.

С развитием педагогики и психологии арсенал методов воздействия не только расширился, но и претерпел изменения. Методы воздействия (влияния) можно разделить на две группы: созидающие и тормозящие.

К *созидающим методам влияния* относятся те, которые вызывают положительные чувства и эмоции у человека: благодарность, признательность и т. д., а к *тормозящим* — методы, которые вызывают отрицательные эмоции и неудовлетворение: чувства неловкости, стыда, угрызений совести.

Созидающие методы влияния стимулируют правильную линию в поведении, а тормозящие — тормозят проявления недисциплинированности, недобросовестности и другие отрицательные особенности личности. Эти методы служат тому, чтобы помочь человеку осознать свои достоинства и недостатки, стимулировать или притормозить определенное поведение, а также научить его контролировать.

В нашем воздействии на человека и во взаимодействии с миром существуют некоторые закономерности. Не учитывать их — значит обрекать взаимодействие на непродуктивность. А чтобы их учитывать в организации целенаправленного воздействия, необходимы умения, обеспечивающие такой педагогический и управленческий учет.

Применение тех или иных методов воздействия без индивидуального подхода будет неэффективным. Осуществление подобного подхода к учащимся, педагогам, персоналу — это выбор системы воздействий с учетом сложившихся черт личности, а также наличной ситуации воздействия.

Технология, особенно педагогическая, по мнению Н. Е. Щурковой, — это всегда творчество, операционное обеспечение гуманных, психологически оправданных функций (конструктивное влияние). Деятельность, как управленческая, так и педагогическая, не может стать творческой, если не обеспечены ее механизмы диссоциации и ассоциации, — так обозначал механизм творчества Л. С. Выготский. Разложить действительность на элементы, освоить их для того, чтобы потом в конкретных условиях быть способным воссоединить их в определенной ситуации [28].

Так, *технология установления контакта с группой*, описанная Н. Е. Щурковой, состоит из следующих элементов: впечатление первого восприятия, поддержание социально-психологического климата, установление и закрепление традиций, гуманизация взаимоотношений [28].

Очень важным в педагогическом влиянии является *впечатление первого восприятия*, которое надолго оставляет след в психике, может навсегда определить характер взаимоотношений между людьми, а значит, и повлиять на результативность деятельности. Нельзя не учитывать сильнейшее влияние первоначального этапа, и нужно выполнить все необходимое, оказывающее факторное воздействие на взаимоотношения с людьми.

В течение первоначального этапа формируются установки, складываются поведенческие привычки, рождаются традиции, устанавливаются деловые и межличностные отношения. Именно в этот период требуется полная самоотдача.

Одним из показателей эффективности первоначального этапа является благоприятный *социально-психологический климат*, сложившийся в организации (группе): люди доброжелательны, мобильны, работоспособны, готовы к преодолению трудностей, свободны в поведении и волеизъявлении. В такой социально-психологической атмосфере приятно и радостно работать. Профессиональное самочувствие к концу первоначального этапа становится критерием удачи.

За этот короткий период необходимо сделать так, чтобы индивидуальность каждого могла проявиться, чтобы как можно скорее утвердить достоинство каждого.

Традиции. Ценности закрепляются традиционно, так, чтобы быть постоянным фактором развития личности. Традиции бывают разные: дисциплинарные, организационные, межличностные, содержательно-деятельностные. Традиции могут возникать стихийно и случайно. Важно тонко фиксировать намечающиеся тенденции будущих традиционных отношений, корректировать их в момент возникновения.

Грубая насмешка не может быть не замеченной. Недобросовестное выполнение поручения нуждается в немедленной коррекции. Реакции нельзя предвидеть и предписать заранее, они могут быть самыми неожиданными. Но главное заключается в том, что их не может не быть, и как только возникает ситуация бескультурия — она корректируется немедленно.

Гуманизация взаимоотношений. Взаимоотношения всегда должны находиться в центре внимания и поэтому необходимо использовать все возможности их гуманизации: поощрение, оглашение достоинств каждого (в том числе и внешних положительных качеств), проявление внимания, признание первых успехов — всем этим можно поднять личную значимость каждого и сформировать доброе отношение к каждому.

Следует отметить, что как бы ни оказались сложны условия, руководителю нельзя показывать свое пессимистическое настроение. И учащимся, и коллегам, и даже самому себе важно признавать, что коллектив интересный, обладает достоинствами, что работать с ним одно удовольствие. В то же время

важно верить, что со временем люди научатся всему тому, чему их не научила предыдущая жизнь.

Ошибка, которую желательно не допускать! Руководители, как и педагоги, часто совершают роковую ошибку, мешающую последующей работе: *сравнивают группы*, и для какой-то из них сопоставления оказываются неблагоприятными: члены коллектива соглашаются с тем, что они хуже. При данной оценке очень трудно активировать деятельность группы, гуманизировать их отношения. Плохому терять нечего, он не станет напрягать физические и психические силы, чтобы стать лучше, у него отсутствует мотивация к этому стремлению.

Непростительно сопоставление отдельных людей (учащихся): при различии социальной среды, наследственности, условий жизни, темпов развития люди не могут одинаково отвечать требованиям, а значит, кто-то из них тоже попадает в категорию плохого, и это приостанавливает его индивидуальное развитие.

На первоначальном этапе деятельности (взаимодействия) каждый человек должен почувствовать свою неповторимость и значимость для группы.

Педагогическая технология общения. Специфической чертой педагогического общения является то, как педагог и руководитель планируют и организуют этот процесс. Поэтому необходимо:

- помочь человеку стать активным соучастником педагогического процесса;

- обеспечить условия для раскрытия и реализации его потенциальных возможностей как равноправного субъекта общения.

Педагогическое общение, в отличие от других видов общения (социального, психологического, бытового, профессионального и др.), обязательно предусматривает решение педагогических задач, направленных на раскрепощение и свободное, равноправное проявление субъектом своего Я.

Составляющими элементами технологии педагогического общения являются: целевая установка общения, настрой, технические умения, обмен информацией, формирование отношений, самооценка, самокоррекция общения.

Целевая установка общения. Если руководитель стремится проявить себя знающим, уравновешенным, с хорошим чувством юмора, работающим ровно и спокойно, без надрыва, то это хорошо, но недостаточно.

В целевой установке такого руководителя подчиненные или полностью отсутствуют, или исполняют роль публики, которая должна только восхищаться им.

Настрой руководителя корректируется в момент начала общения главным образом за счет изменения приемов управленческого (педагогического) влияния. При каждой встрече с подчиненными руководитель должен суметь увидеть и проанализировать сложившуюся ситуацию, состояние людей, а также свое собственное состояние, чтобы найти наиболее оптимальный вариант воздействия и изменить (если это необходимо) отношенческую позицию человека, настроив его на общение.

Технические умения: воображение, восприятие, распределенное внимание, самообладание, артистизм как умения ярко выразить отношения.

Воображение позволяет руководителю расширить диапазон своих воздействий, прогнозировать возможные результаты и ход общения, мысленно сравнивать и отбирать наиболее пригодные варианты организации взаимодействия с подчиненными.

Восприятие — умение, от которого зависит адекватность реакции между сторонами, вступающими во взаимодействие. Руководителю профессионально необходимо научиться видеть, слышать и чувствовать другого человека.

Умение распределять внимание позволяет руководителю видеть практически каждого, уловить настроение и на основе такой разнообразной информации получить целостную реальную картину происходящего.

Важным этапом в общении являются обмен информацией, суждениями по поводу этой информации, взаимная оценка собеседников и самих себя.

Обмен информацией в процессе педагогического общения — это не только трансляция ее содержания. Педагогическое общение возможно при условии открытости обеих сторон и взаимном доверии друг к другу. А взаимное доверие возможно лишь в атмосфере дружеской расположенности, которая снимает чувство страха перед руководителем, перед его строгостью, в атмосфере, раскрепощающей душу и позволяющей ему свободно проявлять свое собственное Я, не опасаясь посягательств на личную индивидуальность ни со стороны других, ни со стороны педагога.

Информационный обмен осуществляется полнее и эмоционально окрашивается ярче, когда люди раскрываются друг перед другом, когда собеседники видят в своем партнере то лучшее, что у него есть, и, прикасаясь к этому лучшему, становятся добрее сами.

Постоянное возвышение партнера по общению способствует поддержанию положительного психологического климата в педагогическом коллективе.

Формирование отношенческой позиции всегда субъективно свободно, и учителя должны получать удовольствие от общения с руководителем, а последний, в свою очередь, обязан планировать и осуществлять свое воздействие так, чтобы педагоги получали положительные подкрепления на обнаруживающиеся у них социально значимые потенции.

Критичность в оценке информации или собеседников должна переводиться в скрытую педагогическую позицию и предъявляться в скрытой позитивной форме.

Мастерство и профессионализм руководителя воплощаются в следующих умениях: проявлять интерес, воспринимать и оценивать информацию, высказывать суждения по тому или иному вопросу.

Проявление интереса выражается в том, как человек слушает своего собеседника, задает вопросы, сопереживает ему, подтверждая свое внимание репликами.

Для того чтобы *оценить информацию*, нужно суметь *воспринять*, услышать ее, понять, что хотели, но, может быть, не сумели сказать собеседники. Поэтому в своих оценках руководителям необходимо избегать категоричности, предоставлять подчиненным право не соглашаться с их мнением.

Высказывать суждения, понятные и образные, помогает триада, состоящая из тезиса, аргумента и иллюстрации: вначале в утвердительной форме высказывается какая-либо мысль, затем называются причины, заставившие руководителя думать таким образом, и в конце приводится яркий пример, который подтверждает справедливость сказанного.

Этап самокоррекции в общении. Руководителю необходимо анализировать свое общение. Этап самокоррекции включает в себя оценку удовлетворения от общения, роли каждого партнера, осмысление вариантов происшедшего общения и новое моделирование.

По окончании взаимодействия руководитель начинает детальнее анализировать то, что происходило в процессе общения: свое состояние и реплики, поведение и реакцию собеседников и т. д. В итоге формируется новая модель общения, которую руководитель планирует реализовать в следующий раз, чтобы взаимодействие было более успешным.

Осуществление самокоррекции требует развития таких умений, как память, анализ с позиций достижения поставленных целей, соотнесения реального общения с идеальной моделью и установки на будущее общение [28].

Технология создания ситуации успеха. *Ситуация успеха* — это субъективное чувство, особое состояние удовлетворения итогом физического или психологического напряжения исполнителя дела, создателя явления. Ощущение успеха рождается у субъекта, сумевшего преодолеть свои страхи, неумение, застенчивость, непонимание, робость, растерянность, затруднение и прочее. Ситуация успеха — некий взлет для человека, своеобразный прыжок на ступень выше в личностном развитии.

Только деятельность, приносящая успех и высокое удовлетворение субъекту, становится для него фактором развития. Не выступает двигателем развития личности деятельность, совершающаяся по принуждению либо по необходимости.

Переживание успеха приходит тогда, когда сумеешь преодолеть себя, свои неумение, незнание, неопытность. Личность человека словно вырастает в успехе, в то время как неудачи заставляют его сжиматься, замыкаться от осознания своей второсортности.

Руководитель должен позаботиться о том, чтобы работа в организации скрывала в себе ситуацию успеха. Это относится как к индивидуальной, так и групповой деятельности. Мера успеха, разумеется, будет различной, а переживание его каждой отдельной личностью неодинаковым по силе, глубине и объему.

Однако успех должен быть непременно — иначе организуемая деятельность принесет противоположные результаты, например: нелюбовь к предмету, ненависть к труду, презрение этикета, пренебрежение научными знаниями, враждебность к людям, зависть к чужому успеху.

По мнению Н. Е. Щурковой, существуют две причины, препятствующие терапии успеха:

■▶ прошлая недооценка индивидуальности как социальной ценности общества;

■▶ непрофессионализм, отсутствие педагогической техники и педагогической технологии у преподавателей [28].

Технология обеспечения этической защиты. Этическая защита — сохранение нравственного уровня общения при посягательстве на достоинство человека, защита от безнравственного поведения, провоцирующего других людей на безнравственность.

Если один из субъектов поведения унижает или попирает достоинство другого, то последний вынужден выстроить этико-психологическую защиту, не позволяя уронить свое достоинство.

Этическая защита как проблема постоянно предстает перед руководителем и педагогом. Причинами острой нужды в ней являются социальные перекосы в кризисный период развития общества, этический вакуум, разрушение этических традиций, разгул негативизма, цинизма и индивидуализма.

Для педагога вопрос этической защиты представляет особую ценность:

■▶ во-первых, дети, подражая, наивно воспроизводят все отрицательные поведенческие проявления взрослых и нуждаются в опыте противостояния негативным поступкам;

■▶ во-вторых, статус педагога в обществе, сколь бы низким он нам ни казался, достаточно высок, недопустимо любое унижение личности педагога; собственную защиту должен уметь организовать в первую очередь сам педагог.

Помимо сохранения достоинства, педагог в этот момент корректирует поведение учащегося, помогает ему найти другой вариант поступка и выводит его к новому этическому опыту, а также содействует развитию состоявшегося общения с воспитанником, не порывая психологической связи с ним, возвышает его в дальнейшем общении, углубляя гуманные взаимоотношения.

Этическая защита в системе «руководитель — педагог» освобождена от таких дополнительных функций, достаточно оградить человека от посягательств партнера. Этическая защита, реализуя названное, имеет своим следствием создание образца для подражания: теперь коллега тоже вооружен способом такой защиты, он этот способ заимствует у руководителя, продемонстрировавшего, как следует защищать свое достоинство от осознанных либо неосознанных посягательств [28].

**Ответные воздействия,
помогающие утверждению нравственных отношений
в момент их явного разрушения**

Способ этической защиты	Ответная реакция
<p><i>Вопрос на воспроизведение.</i> Руководитель как будто не увидел, или не услышал, или не понял то, что произошло (грубое ли слово, некрасивый ли жест, недобрые действия) и задает вопрос: «Как? Что вы сказали? Прости, я не понял, что ты мне говоришь?»</p>	<p>Как правило, вторично негатив уже не воспроизводится, а звучит вариант в более приличной форме. И на этот вариант руководитель реагирует в безупречной этической форме</p>
<p><i>Наивное удивление.</i> При встрече с грубостью (хамством) руководитель впадает в замешательство, удивленный происшедшим: «Разве это возможно?.. Такое бывает в жизни? Можно ли верить собственным ушам?»</p>	<p>Как правило, у партнера происходит оценка необдуманных поступков и слов</p>
<p><i>Ссылка на слабость:</i> «Вы простите, но я теряюсь, когда на меня кричат...»; «Мне очень жаль, что я не могу разговаривать в таком тоне, я просто не умею». Это сильная этическая защита при всей ее внешней мягкости в то время, когда слабый человек кричит и назидает, тем самым окончательно теряя свои позиции</p>	<p>Как правило, у партнера происходит переоценка ситуации и демонстрируется более приличное поведение</p>
<p><i>Доброжелательное толкование поступка партнера.</i> Суть его — в позитивной интерпретации того, что совершено партнером в адрес руководителя. Обычная форма данного приема имеет вербальное начало: «Как хорошо, что вы...»</p>	<p>Как правило, у партнера происходит коррекция поступков и слов в контексте уже совершенного, как будто ничего в корне не изменяя, однако восходя вверх в выстраивании своего поведения</p>
<p><i>Противопоставление достоинства партнера совершаемому им поступку.</i> Обычно это выглядит так: «Вы такой умный, а...», — и далее дается краткая оценка действия или поступка. Или: «Я всегда считал вас добрым человеком, а вы...»</p>	<p>Великодушие обескураживает, снимает психологическое напряжение, поворачивает к добру. Человек в атмосфере великодушия свободно проявляет свое Я и, не будучи скованным, в ответ совершает доброе</p>

Осваивая приемы этической защиты, руководитель обретает достоинство, а обращение к этической защите развивает потребность в ней и у подчиненных.

В гуманистической парадигме образования актуальной проблемой является овладение методами и технологиями конструктивного влияния. Методы и техники влияния должны быть тонкими, точными и не разрушать психику.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему в управленческой практике важно учитывать впечатление первого восприятия?
2. Из каких элементов состоит технология установления контакта с группой?
3. Почему проблема этической защиты для руководителя представляет особую ценность?
4. Почему проблема овладения педагогическим сообществом методами и технологиями конструктивного влияния является актуальной?

Основные понятия

Восприятие, ситуация успеха, этическая защита, педагогическое общение, технология взаимодействия, традиция.

Практическое занятие 4

Конструктивное взаимодействие и установление контакта

Тренинговое упражнение «Давайте познакомимся»

Цель: определить наиболее эффективные способы установления контакта.

1. Слушателям курсов предлагается разделить на две группы.
2. Участники первой группы должны придумать себе имя, имидж, легенду, адрес. Всем им дается установка — вести себя в процессе знакомства всячески проявляя нежелание открываться, быть категоричными.
3. Участники второй группы могут остаться сами собой, перед ними стоит задача познакомиться с кем-нибудь из первой группы.

Заранее оговаривается ситуация знакомства (улица, пляж, школа, театр, транспорт и т. д.).

4. Затем участникам предлагается поменяться ролями.

Важным этапом тренинга является обсуждение эмоционального состояния:

- что чувствовали знакомящиеся и те, с кем познакомились;
- что помогало в процессе знакомства, а что мешало;
- были ли удачные «входы» в контакт (коммуникация).

Тренинговое упражнение «Доброжелательное приветствие»

Цель: создать позитивные эмоциональные установки на доверительное взаимодействие.

Слушателям курсов предлагается сесть в круг и, соблюдая очередность, поприветствовать друг друга. Важным условием приветствия является необходимость обязательно подчеркнуть индивидуальность партнера, например: «Вы выглядите великолепно!», «Как приятно видеть вашу улыбку!», «Вы весьма элегантны сегодня!». При этом участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброжелательное отношение друг к другу.

Ведущему очень важно обратить внимание на манеры установления контакта.

По окончании необходимо отметить наиболее эффективные способы приветствий, а также разобрать типичные ошибки, которые препятствуют установлению контакта и доверительных отношений.

Упражнение «Заветное желание»

Цель: отработать навыки эффективного влияния и аргументации своей точки зрения.

1. Группе предлагается принять участие в ролевой игре, которая позволит участникам отработать навыки эффективного общения и конструктивного влияния. В процессе занятий проигрываются определенные роли. Это могут быть роли отца, матери, сына, дочери, бабушки, дедушки.

2. Каждый участник загадывает заветное материальное желание согласно своему возрасту и статусу. Важным условием игры является то, что каждое желание «стоит» одинаково.

Отец (по условиям игры) получил премию, размер которой равен стоимости одного из желаний членов семьи. При этом у самого отца тоже есть заветное материальное желание. Отец должен выслушать аргументы всех членов семьи. У каждого из них есть задача склонить отца к осуществлению своего желания.

3. Участникам ролевой игры необходимо напомнить условия аргументации:

- ▣ цель аргументации должна быть отчетливо осознана и сформулирована адресату;
- ▣ необходимо заручиться согласием адресата выслушать аргументы;
- ▣ эмоционально уравновешенное состояние, душевная ясность.

4. Участникам игры предоставляется время, чтобы была возможность сконцентрироваться не столько на логике построения собственного доказательства, сколько на психологии взаимодействия с адресатом. Постараться в процессе аргументирования быть убедительным.

5. Руководитель игры обязательно должен обратить внимание участников на правила аргументации:

- ▣ проявление вежливости и корректности;
- ▣ простота и ясность высказываний;
- ▣ наличие общего языка;
- ▣ краткость высказывания;
- ▣ применение наглядности;
- ▣ избегание чрезмерной убедительности.

6. Участнику игры, исполняющему роль отца, предоставляется возможность самому взвесить аргументы «за» и «против» и постараться привести контраргументы (сознательные аргументированные доводы) на попытку убеждения, которые могут опровергнуть или оспорить доводы членов семьи.

По окончании ролевой игры проводится обсуждение аргументов, которые были приведены членами семьи, и подводятся итоги.

Упражнение «Шанглия»

Цель: отработать навыки установления контакта с людьми и навыки конструктивного влияния.

Задачи:

- предоставить возможность понять, каковы причины и следствия неэффективного межличностного влияния;
- помочь осознать, что успешное и продуктивное межличностное воздействие невозможно без усвоения правил и норм, без овладения наукой и искусством влияния.

Перед началом игры руководитель (ведущий) обращает внимание участников на техники слушания и задавания вопросов (таблицы 1, 2). С психологической точки зрения слова «слушать» и «слышать» имеют абсолютно разный смысл. Слышать означает физически воспринимать звук, а слушать — это не просто направлять слух на что-либо, а сосредоточиваться на воспринимаемом объекте, понимать значение принимаемых звуков.

Умение слушать — это необходимое условие правильного понимания позиции партнера.

Техники активного слушания направлены на развитие двух основных умений:

- разговаривать;
- услышать и понять.

Таблица 1

Умение задавать вопросы

№ п/п	Техники	Определения	Примеры
1	Открытые вопросы	Вопросы, предполагающие развернутый ответ	Начинаются со слов: «что», «как», «почему», «каким образом», «где», «если...», «то...», «какой»
2	Закрытые вопросы	Вопросы, предполагающие однозначный ответ (сообщение точной даты, названия, указание на количество чего-либо и т. п.) или ответы «да», «нет»	«Когда истекает срок сдачи проекта?», «Вас зовут...?», «Ты сможешь это сделать к завтрашнему дню?», «Эта дорога ведет к...?»
3	Альтернативные вопросы	Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов	«Ты затрудняешься ответить, потому что не знаешь ответа, потому что ответ будет неприятным или потому что тебя попросили мне пока ничего не сообщать?», «Сегодня вторник или среда?»

Умение слушать и слышать

№ п/п	Техники	Определения	Примеры
1	Вербализация, ступень А	Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	Дословное повторение последних слов партнера, добавление цитат из высказываний партнера к собственным фразам: «Итак, ты считаешь...(далее цитата)»
2	Вербализация, ступень Б	Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера	Лаконичная формулировка слов, сказанных партнером
3	Вербализация, ступень В	Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	1. Уточняющие вопросы: «Ты, наверное, имеешь в виду...?», «Вы, наверное, говорите это потому, что...?». 2. Пробные вопросы или условные гипотезы: «А может быть так, что ты считаешь, что...?»; «А может быть так, что вы хотели бы...?»

Оснащение: письменные инструкции.

Порядок проведения игры.

1. Из числа участников нужно выбрать трех членов группы — «посланников». Они должны отличаться друг от друга по внешним признакам:

брюнет — блондин;

длинные волосы — короткая стрижка;

молодой — умудренный опытом.

«Посланники» удаляются в другую комнату, где они получают инструкцию и на ее основе придумывают вопросы для группы (время на подготовку 20—30 минут). Каждый «посланник» готовит перечень вопросов самостоятельно, ни при каких обстоятельствах не общаясь друг с другом.

Инструкция для «посланников»

Ваша страна планирует установить дипломатические связи со страной Шанглией. Для этого необходимо узнать, что это за

страна, каковы особенности ее культуры и личностные качества ее жителей.

Правительство вашей страны наделило вас почетной миссией: вам предстоит отправиться в Шанглию. Этот визит будет первым контактом с потенциальными партнерами по содружеству.

Ваши задачи:

- узнать как можно больше о стране, ее жителях, государственном устройстве, культуре, традициях, природных особенностях и ресурсах;

- задать не менее 10 вопросов с целью получения информации от жителей, но вопросы задавать только такие, на которые можно ответить «да» или «нет»;

- написать отчет своему правительству об особенностях людей этой страны, с которыми вам предстоит тесное сотрудничество.

Вы можете закончить визит, как только убедитесь, что собрали достаточное количество информации.

Вам запрещено разговаривать друг с другом до окончания игры.

2. Остальным участникам дается установка: «Мы — шанглийцы, представители страны Шанглия, которая имеет богатое историческое прошлое, огромную территорию и неисчерпаемые природные ресурсы. К нам едут посланники из другой страны, чтобы узнать поближе нас и нашу культуру. Мы должны следовать трем правилам, которые действуют в нашей стране:

- шанглиец может говорить только с человеком, похожим на него (цветом волос, возрастом, длиной волос);

- в нашем словаре только два слова — «да» и «нет»;

- наш ответ на вопрос зависит от того, улыбается ли тот, кто нас спрашивает, или нет.

Если человек улыбается, мы отвечаем «да», если не улыбается, отвечаем «нет».

3. Следует убедиться, что все поняли и усвоили правила игры.

4. «Посланники» приглашаются по одному, так, чтобы другие «посланники» не знали, какие вопросы были заданы.

5. После опроса каждый из «посланников» уходит составлять отчет о культуре Шанглии и особенностях шанглийцев.

6. Затем «посланники» зачитывают отчеты о своих впечатлениях от взаимодействия с жителями Шанглии.

Обсуждение и анализ. Ведущий задает группе следующие вопросы:

- ▣ Какие чувства испытывали «посланники» во время контакта с шанглияцами?
- ▣ Были ли в вашей жизни ситуации, в которых вы испытывали сходные чувства?
- ▣ Что шанглияцы могут сказать о поведении «посланников»?
- ▣ Как вы объясняете возникавшие ситуации непонимания?
- ▣ Вызывала ли неадекватная реакция собеседника тревогу?
- ▣ Что порождает непонимание причин неадекватного поведения партнера по взаимодействию (противодействие, раздражительность, агрессию)?

Задание 1

Цель: закрепить умение понимать эффективность влияния различных методов воздействия на подчиненных.

1. Участникам предлагается обсудить в малых группах вопросы:

- ▣ Какие методы влияния чаще всего используют ваши руководители?
- ▣ Какие методы воздействия используете вы в своей управленческой практике?
- ▣ Какова эффективность этих методов?

2. Какие методы и способы влияния на персонал, на ваш взгляд, могли бы способствовать удовлетворению потребностей всех типов (по А. Маслоу)?

Типы потребностей	Методы и способы влияния на персонал
Самореализация	
Самоуважение	
Принятие, общение	
Безопасность	

При подведении итогов необходимо обратить внимание слушателей курсов на способность руководителя применять различные виды и способы влияния, вызывать определенные эмоции, так как успех в управленческой деятельности во многом зависит от уровня развития способности оказывать влияние и побуждать людей к взаимодействию. Эффективное взаимодействие можно обеспечить, понимая, что необходимо учитывать удовлетворенность работников трудом.

Важно также обратить внимание слушателей на необходимость применения индивидуального подхода, то есть тщательно выбирать систему воздействий с учетом сложившихся черт личности человека и, самое главное, с учетом наличной ситуации воздействия. Методы и приемы влияния должны быть тонкими и точными и не разрушать психику.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «МЕТОДЫ, ТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ ВЛИЯНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»



Программа дисциплины (модуля) «Методы, техники и технологии влияния в деятельности руководителя образовательной организации» предназначена для повышения квалификации руководителей и заместителей руководителей ОО, работающих в условиях модернизации российской школы. Программа курса реализуется в формате очного обучения. Требуемый уровень подготовки слушателей — начинающие и опытные руководители и заместители руководителей ОО.

1. Цель: сформировать у слушателей научные представления о психологических закономерностях влияния и его последствиях, а также развить навыки взаимодействия посредством применения технологий и методов влияния в управленческой деятельности.

2. Задачи дисциплины:

- знакомство руководителей ОО с современными научными концепциями о причинах, условиях, механизмах осуществления влияния;
- представление различных психологических классификаций видов влияния и противостояния влиянию;
- формирование у руководителей ОО представления о конструктивности — деструктивности различных видов влияния;
- знакомство слушателей с техниками и технологиями влияния, применяющимися в управленческой деятельности, в сферах межличностного и профессионального общения.

3. Требования к уровню освоения дисциплины

Освоение дисциплины способствует формированию готовности руководителя ОО к использованию личностно ориенти-

рованного и системно-деятельностного подходов в развитии функции влияния в управленческой и педагогической деятельности и проявлению профессионально значимых личностных качеств, то есть руководитель должен:

► *знать:*

- понятийный аппарат научных концепций психологии влияния,
- основные понятия и концепции психологического влияния,
- методы, средства, конкретные технологии конструктивного влияния,
- особенности воздействия на мотивационно-потребностную, эмоциональную, интеллектуально-познавательную, поведенческую сферы человека;

► *уметь:*

- анализировать и рефлексировать проявления скрытого внешнего и личного влияния в управленческой деятельности,
- применять методы, средства, конкретные технологии конструктивного влияния;

► *владеть навыками:*

- конструктивного контрвлияния,
- анализа и рефлексии проявления скрытого внешнего и личного влияния,
- анализа управленческой деятельности и умения применять методы эмоциональной и когнитивной регуляции для оптимизации своей деятельности и психического состояния.

Освоение программы способствует формированию следующих компетенций:

► *общекультурных:*

- способности отстаивать свою точку зрения, аргументировать, не разрушая отношений,
- умения критически оценивать личные достоинства и недостатки, конструктивно реагировать на критику в свой адрес, умело применять этическую защиту,
- способности осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации,
- готовности и способности уважать человеческое достоинство и разделять этические и общечеловеческие ценности: честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, толерантность;

▣ *профессиональных:*

— способности предупреждать и разрешать трудовые споры и конфликты в коллективе, оказывать развивающее влияние и противостоять негативным последствиям чужого негативного влияния,

— владения методами, технологиями, инструментами мотивации и поощрения подчиненных,

— способности и готовности развивать здоровый социально-психологический микроклимат и модель коллегиального организационного поведения.

Программа модуля имеет практическую направленность как в отношении содержания, так и форм проведения занятий и предполагает сочетание различных форм обучения: самостоятельную подготовку по изучению информационного материала курса, практикумы, включающие самостоятельную работу с использованием специализированного программного обеспечения и компьютерных средств.

Текущий контроль усвоения теоретического материала и приобретения слушателями практических навыков осуществляется посредством выполнения контрольных работ, зачетных заданий, тестов.

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 16 часов.

Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
		лекции	практ., семинарские занятия	выездные занятия, стажировка и др.	
Раздел I. Общая характеристика функции влияния в управленческой деятельности	6	3	3	—	—
1.1. Функция влияния в управленческой деятельности	2	1	1	—	—
1.2. Отечественные теории психологического влияния	2	1	1	—	—

Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
		лекции	практ., семинарские занятия	выездные занятия, стажировка и др.	
1.3. Основные закономерности и механизмы психологического влияния	2	1	1	—	Терминологический диктант
Раздел II. Содержание, техники и средства различных видов влияния	6	3	3	—	—
2.1. Содержание и методы силового влияния: нападение, принуждение	2	1	1	—	—
2.2. Понятие о манипуляции. Манипулятивные методы влияния	2	1	1	—	—
2.3. Содержание и методы конструктивного влияния в управленческой деятельности: убеждение, аргументация и контраргументация	2	1	1	—	Контрольная работа
Раздел III. Личностные факторы влияния	4	2	2	—	—
3.1. Психологические факторы влияния	2	1	1	—	Тест
3.2. Условия и способы противостояния нежелательному влиянию	2	1	1	—	—
Итого:	16	8	8	—	Итоговое тестирование

Содержание разделов дисциплины

Раздел I. Общая характеристика функции влияния в управленческой деятельности

1.1. Функция влияния в управленческой деятельности. Функции психологического воздействия: воспитательная, пропагандистская, управленческая, психотерапевтическая. Классификация видов влияния по различным основаниям: результату, степени осознанности, наличию цели, вектору направленности, степени личного участия и активности инициатора влияния. Инициатор и адресат влияния. Цели инициатора влияния. Психологические и непсихологические средства влияния. Основные составляющие влияния (установка, поведение, когниция). Результаты влияния. Понятие о противостоянии влиянию.

1.2. Отечественные теории психологического влияния. Критерии выделения уровней общения в концепции А. Добровича. Общая характеристика примитивного, манипулятивного, стандартизованного, конвенционального, игрового, делового и духовного уровней общения. Классификация уровней межличностных отношений Е. Л. Доценко и ее критерии. Характеристика уровней доминирования, манипуляции, соперничества, партнерства, содружества и соответствующих им способов воздействия.

1.3. Основные закономерности и механизмы психологического влияния. Закономерности и механизмы психологического воздействия. Особенности воздействия на мотивационно-потребностную, эмоциональную, интеллектуально-познавательную, поведенческую сферы человека. Механизм трансформации убеждений. Механизм трансформации стереотипов. Механизм трансформации установок. Когнитивный диссонанс и результаты психологического воздействия. Общая характеристика принципов, позволяющих оказывать влияние на человека. Принцип благорасположения: факторы физической привлекательности, похвалы, сходства. Принцип взаимного обмена и способы его нейтрализации. Принцип дефицита. Психологическое давление дефицита времени. Принцип социального доказательства. Принцип авторитета.

Раздел II. Содержание, техники и средства различных видов влияния

2.1. Содержание и методы силового влияния: нападение, принуждение. Нападение и принуждение как основные виды силового влияния. Импульсивное, целенаправленное и тотальное

нападение: причины, протекание, результаты. Основные формы нападения (деструктивная критика, деструктивные констатации, деструктивные советы). Основные формы психологического принуждения.

2.2. Понятие о манипуляции. Манипулятивные методы влияния. Критерии, признаки манипуляции. Причины, предпосылки, корни манипуляции. Виды манипулятивного воздействия: по Э. Шострому, Е. В. Сидоренко, Е. Л. Доценко. Составляющие манипуляции. Манипулятивная технология. Механизмы манипулятивного воздействия. Деструктивность манипулятивного воздействия.

Этические аспекты манипуляции. Проблема распознавания манипуляции. Виды психологических защит от манипуляции. Место манипуляции в системе человеческих отношений.

2.3. Содержание и методы конструктивного влияния в управленческой деятельности: убеждение, аргументация и контраргументация. Понятие аргументации, убеждения, тезиса, аргумента. Отличие аргументации от внушения. Правила и условия эффективности аргументации. Техники и виды аргументации. Контраргументация. Техники контраргументации. Развивающая стратегия воздействия.

Методы преднамеренного и непреднамеренного личного влияния руководителя ОО: внушение, заражение, подражание, харизма и обаяние, самопрезентация и самопродвижение. Заражение: понятие, факторы, формы. Внушение как метод влияния: понятие, отличия внушения и заражения, факторы, виды и способы внушения. Просьба как метод влияния. Игнорирование как метод психологического влияния.

Самопрезентация, самопродвижение и формирование благосклонности целевой персоны как методы влияния. Стратегии самопрезентации Э. Джонса (самовосхваление, лесть, подражание, одолжение, запугивание, самопродвижение, примероносительство, мольба). Основные правила, техники и парадоксы самопродвижения.

Раздел III. Личностные факторы влияния

3.1. Психологические факторы влияния. Психологические причины подверженности влиянию. Факторы личностного роста в противостоянии влиянию. Способность к конструктивному личному влиянию. Условия развития коммуникативно-личностного потенциала влияния. Влияние группы на личность: кон-

формизм, фасилитация, социальная леность, групповая поляризация, огруппление мышления, влияние меньшинства. Психологические закономерности противостояния нежелательному влиянию.

3.2. Условия и способы противостояния нежелательному влиянию. Понятие и алгоритм цивилизованного противостояния влиянию. Мониторинг эмоций. Психологическая самооборона. Техники психологической самообороны. Информационный диалог. Техники информационного диалога. Конструктивная критика. Техники конструктивной критики. Цивилизованная конфронтация. Этапы конфронтации. Дополнительные способы противостояния влиянию: энергетическая мобилизация, творчество, уклонение, отказ.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения модуля

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ К МОДУЛЬНОМУ КУРСУ



Задание 1

Открытое, без маскировки, императивное воздействие для достижения собственных целей и игнорирование интересов и намерений другого человека:

- 1) импульсивное влияние;
- 2) конструктивное влияние;
- 3) силовое влияние;
- 4) манипуляция.

Задание 2

Преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей:

- 1) провокация;
- 2) интрига;
- 3) манипуляция;
- 4) принуждение.

Задание 3

Высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному явлению:

- 1) самопродвижение;
- 2) самореклама;
- 3) контраргументация;
- 4) аргументация.

Задание 4

Влияние словом, открытое и открыто адресованное интеллектуальным возможностям человека:

- 1) конструктивное влияние;
- 2) провокационное влияние;

- 3) манипулятивное влияние;
- 4) деструктивное влияние.

Задание 5

Открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества в отборе кандидатов, назначении на должность:

- 1) презентация;
- 2) демонстрация возможностей;
- 3) самопродвижение;
- 4) самореклама.

Задание 6

Процесс и результат изменения одним субъектом поведения, психики другого субъекта и воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств:

- 1) императивное воздействие;
- 2) прием воздействия;
- 3) психологическое влияние;
- 4) метод воздействия.

Задание 7

Влияние, направленное на удовлетворение какой-либо из потребностей своей личности: потребности в безопасности, любви, власти, самоуважении:

- 1) личностное влияние;
- 2) деструктивное влияние;
- 3) личное влияние;
- 4) педагогическое влияние.

Задание 8

Нематериальные, внутренние средства (знаки, символы, сигналы), воздействующие на индивидуальное сознание или поведение и вызывающие психологический эффект изменения:

- 1) психологические средства влияния;
- 2) приказы;
- 3) методы поощрения;
- 4) побуждение к действиям.

Задание 9

Влияние, осуществляемое через создание специальных условий, ситуаций, побуждающих человека к изменению своего отношения и поведения, к проявлению активности:

- 1) прямое влияние;
- 2) ненаправленное влияние;
- 3) опосредованное влияние;
- 4) личностное влияние.

Задание 10

Влияние, контролируемое сознанием, в котором задействованы высшие когнитивные процессы (мышление, воображение, речь, а также волевые механизмы):

- 1) осознаваемое влияние;
- 2) опосредованное влияние;
- 3) непреднамеренное влияние;
- 4) силовое влияние.

Задание 11

Целенаправленное влияние с намерением добиться изменений, когда влияющий человек умышленно для достижения определенной цели подбирает нужные слова, подыскивает подходящие аргументы:

- 1) прямое влияние;
- 2) деструктивное влияние;
- 3) опосредованное влияние;
- 4) преднамеренное влияние.

Задание 12

Угроза применения своих контролирующих возможностей для того, чтобы добиться от адресата требуемого поведения:

- 1) открытое внушение;
- 2) принуждение;
- 3) убеждение;
- 4) аргументация.

Ключ к тесту

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	3	4	1	3	3	1	1	3	1	4	2

ЛИТЕРАТУРА



1. *Адлер, А.* Практика и теория индивидуальной психологии : лекции по введению в психотерапию для врачей, психологов, учителей / А. Адлер. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. — 214 с.
2. *Гоулман, Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 301 с.
3. *Добрович, А. Б.* Анатомия диалога / А. Б. Добрович // Психология влияния : хрестоматия. — СПб. : Питер, 2001. — С. 138—182.
4. *Добрович, А. Б.* Общение: наука и искусство / А. Б. Добрович. — М. : АОЗТ, 1996. — 144 с.
5. *Доценко, Е. Л.* Психология манипуляции / Е. Л. Доценко. — М. : ЧеРо, 1996. — 344 с.
6. *Зимбардо, Ф.* Социальное влияние / Ф. Зимбардо, М. Ляйппе. — СПб. : Питер, 2000. — 448 с.
7. *Зимняя, И. А.* Педагогическая психология : учебник для вузов / И. А. Зимняя. — 2-е изд., доп., испр. и перераб. — М. : Логос, 2004. — 384 с.
8. *Ильин, Е. П.* Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2012. — 576 с. — (Серия «Мастера психологии»).
9. *Кан-Калик, В. А.* Педагогическое общение как предмет теоретического и прикладного исследования / В. А. Кан-Калик, Г. А. Ковалев // Вопросы психологии. — 1985. — № 4. — С. 9—17.
10. *Ковалев, Г. А.* Три парадигмы — три стратегии психологического воздействия / Г. А. Ковалев // Вопросы психологии. — 1987. — № 3. — С. 41—49.
11. *Комарова, А. В.* Практикум по психологии общения : учебное пособие / А. В. Комарова, Т. В. Ситников, Т. В. Слотина. — СПб. : Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2012. — 92 с.
12. *Конюхов, Н. И.* Словарь-справочник по психологии / Н. И. Конюхов. — М. : Москва, 1996. — 160 с.

13. *Куницына, В. Н.* Межличностное общение : учебник для вузов / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. — СПб. : Питер, 2002. — 544 с.
14. *Лебон, Г.* Психология народов и масс / Г. Лебон. — СПб. : Макет, 1995. — 311 с.
15. *Лефрансуа, Г.* Прикладная педагогическая психология / Г. Лефрансуа. — СПб. : Прайм-Еврознак, 2003. — 416 с.
16. *Майнгардт, Т.* Личное влияние, или Законы духовного преобладания: Сила внутри нас. — СПб. : Ферро-Логос, 1992. — 60 с.
17. *Макшанов, С. И.* Психогимнастика в тренинге / С. И. Макшанов, Н. Ю. Хрящева. — СПб. : Речь, 1996. — 250 с.
18. *Московичи, С.* Психология харизматического вождя / С. Московичи // Психология и психоанализ власти : хрестоматия : в 2 т. Т. 2. — Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 1999. — С. 408—448.
19. *Парыгин, Б. Д.* Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории / Б. Д. Парыгин. — СПб. : ИГУП, 1999. — 592 с.
20. *Погольша, В. М.* Социально-психологический потенциал личного влияния : дис. ... канд. психол. наук / В. М. Погольша. — СПб., 1998. — 176 с.
21. Психология менеджмента : практикум / под ред. Г. С. Никифорова. — СПб. : Речь, 2010. — 535 с.
22. *Семечкин, Н. И.* Психология социального влияния / Н. И. Семечкин. — СПб. : Речь, 2004. — 304 с.
23. *Сидоренко, Е. В.* Личностное влияние и противостояние чужому влиянию / Е. В. Сидоренко // Психология влияния : хрестоматия. — СПб. : Питер, 2000. — 512 с.
24. *Сидоренко, Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2002. — 256 с.
25. *Столяренко, Л. Д.* Педагогическая психология / Л. Д. Столяренко. — М. : Феникс, 2003. — 544 с.
26. *Хараш, А. У.* Социально-психологические механизмы коммуникативного воздействия : автореф. дис. ... канд. психол. наук / А. У. Хараш. — М., 1983. — 20 с.
27. *Чалдини, Р.* Психология влияния / Р. Чалдини. — СПб. : Питер, 2004. — 286 с.
28. *Шуркова, Н. Е.* Новые технологии воспитательного процесса / Н. Е. Шуркова, В. Ю. Питюков, А. П. Савченко, Е. А. Осипова. — М. : [б. и.], 1994. — 112 с.

СОДЕРЖАНИЕ



Введение	3
Тема 1. Общая характеристика влияния в деятельности руководителя	5
1.1. Определение понятия «влияние»	5
1.2. Средства влияния в деятельности руководителя	7
1.3. Цели и результаты управленческого влияния.....	9
1.4. Виды и формы влияния	12
<i>Практическое занятие 1. Использование различных видов влияния в процессе взаимодействия</i>	18
<i>Практическое занятие 2. Рефлексия невербального поведения персонала</i>	25
Тема 2. Основные идеи современных отечественных теорий влияния	32
2.1. Субъект-субъектный подход в теориях влияния ..	32
2.2. Личностные факторы влияния	39
<i>Практическое занятие 3. Личностные факторы влияния</i>	44
Тема 3. Виды влияния в деятельности руководителя	49
3.1. Деструктивное, конструктивное и спорное влияние	49
3.2. Эффективное противостояние влиянию и способы защиты от воздействий	57
3.3. Педагогические технологии взаимодействия как разновидность конструктивного влияния в управленческой деятельности	61
<i>Практическое занятие 4. Конструктивное взаимодействие и установление контакта</i>	70
Рабочая программа дисциплины (модуля)	78
Итоговый тест к модульному курсу	85
Литература	88

Учебное издание

Татарникова Нина Серафимовна

**МЕТОДЫ, ТЕХНИКИ
И ТЕХНОЛОГИИ ВЛИЯНИЯ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**



Учебно-методическое пособие

Редактор *С. М. Ледров*
Корректор *В. А. Буренкова*
Компьютерная верстка *О. Н. Барабаш*

Оригинал-макет подписан в печать 02.10.2018 г.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Бумага офсетная.
Гарнитура «TimesET». Печать офсетная.
Усл.-печ. л. 5,35. Тираж 100 экз. Заказ 2493.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.

www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО

Н. С. Татарникова

МЕТОДЫ, ТЕХНИКИ
и ТЕХНОЛОГИИ ВЛИЯНИЯ
в ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Учебно-методическое пособие