**ЛЗ 7. Методы психологического воздействия в системах управления**

Формы воздействия со стороны субъекта управления:

1. *Психологическое давление.* Субъект управления не обнаруживает своих подлинных намерений, его распоряжения высокоэмоциональны. Закрытость - следствие отношения к исполнителю (низкая оценка, недоверие, пренебрежение). Эмоциональность - следствие личностной, а не деловой позиции, неуверенности (часто закрытость - следствие неуверенности в силе собственных аргументов), желания внести дополнительный энергетический импульс в работу исполнителя, напугать, преодолеть начавшееся или предполагаемое сопротивление.

2. *Манипуляция.* Субъект управления сознательно скрывает свои подлинные намерения, дает ложные основания своим распоряжениям, инструкциям. Иногда, когда говорят о манипуляции, подчеркивают односторонность интересов субъекта воздействия. Это не всегда так. Дело в том, что за манипуляциями всегда стоит убежденность субъекта манипуляции в собственном превосходстве над реципиентом. И он в принципе может исходить из соображений пользы и для реципиента. Но тот, по мнению субъекта, из-за возрастной, интеллектуальной или иной ограниченности не в силах понять замысел субъекта или свою собственную выгоду, поэтому приходится просто заботиться о нем, не вступая в конструктивный диалог.

3. *Психологическое влияние.* В случае осуществления психологического воздействия такого рода субъект воздействия не скрывает своих намерений, но, так как преобладает эмоциональная компонента, они могут не излагаться содержательно, детализированно - о них реципиент может легко догадаться. Акцент на эмоциональной составляющей делается субъектом в силу личной вовлеченности в цели и содержание деятельности, о которой идет речь, а также желания сделать эту деятельность эмоционально привлекательной для реципиента, исполнителя.

4. *Собственно управление.* Намерения субъекта управления открыты. Он уверен в своих аргументах, имеет позитивные цели, готов к конструктивному диалогу с исполнителем, которого воспринимает как человека, способного понять идеи и аргументы, принять цели, способствующие развитию организации. Субъект управления мыслит рационально, разрабатывая надежные алгоритмы работы. Так же как давление нередко поддерживает манипуляцию, с помощью влияния может быть усилена действенность того воздействия, которое здесь называется собственно управлением.

В реальной практике управления вряд ли часто встретятся воздействия, построенные в чистом виде по одному из перечисленных типов.

Проблема психологического воздействия на людей в современной психологической науке является одним из самых востребованных практических направлений, так как вооружает основами управления людьми через проникновение в сложный мир человеческой психики и человеческих взаимоотношений.

Американские исследователи П. Херси и К. Бланчард в рамках изучения межличностных отношений в системе «руководитель — подчиненный» пришли к выводу, что степень жесткости в регламентации поведения сотрудника тесно связана с уровнем его профессиональной зрелости. По мере роста профессионализма подчиненного руководитель все меньше управляет и все больше эмоционально поддерживает сотрудника. С достижением высокого уровня профессиональной зрелости подчиненного руководитель не только меньше использует прямые методы руководства, но и меньше эмоционально поддерживает работника, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать свою работу и нести персональную ответственность.

Эффективность управленческого общения во многом зависит от способности руководителя умело использовать основные виды психологического воздействия: убеждение, внушение, психологическое заражение, подражание и некоторые другие.

Убеждение является важнейшим элементом взаимодействия и представляет собой прямое и обращенное к сознанию воздействие на собеседника с целью изменить его поступки и отношение к чему-либо, когда он придерживается иной точки зрения. Смысл эристического (убеждающего) управленческого воздействия состоит в том, чтобы работник не просто выполнил поставленную задачу, а захотел это сделать.

Убеждение — это направленное воздействие на человека посредством аргументации, где центральная роль принадлежит пониманию речи, смысла сказанного, а также подтекста — скрытого смысла, т.е. того, что не всегда вербализируется в общении. Это косвенное влияние на поведение оппонента, принуждение к действию через обращение к разуму.

Для увеличения степени речевого понимания следует придерживаться следующих правил:

• учитывать национальные и территориальные, профессиональные особенности языка собеседника;

• подробно объяснять значение и результативность требуемых действий для решения поставленной задачи;

• последовательно, точно и логично излагать свои мысли;

• управлять вниманием собеседника посредством смены темпа речи, изменения силы голоса, интонационного выделения ключевых фраз, паузи т.п.;

• словесные описания сопровождать образными и наглядными иллюстрациями. Повышению эффективности эристического воздействия способствуют следующие приемы.

* Формирование положительного отношения к собеседнику. Это способствует включению эмпатийного механизма и соответствующей реакции собеседника.
* Реализация потенциала личного обаяния. Обаяние — способность человека нравиться окружающим, которая формируется в процессе всего периода социализации. Тот, кто понравился, кажется более убедительным. Обаятельного человека, как правило, отличает неординарность, остроумие, высокоразвитая коммуникативная культура, эмоциональная выразительность, внимательность к окружающим.
* Подготовленный и логично выстроенный процесс аргументации с опорой на известные и проверенные и конкретные факты. Начинать аргументацию следует с того, что сближает собеседников, с общих или пересекающихся интересов. Подача основных аргументов наиболее убедительно будет выглядеть в следующем порядке: сильные — средние — один самый сильный. Для получения положительного решения по главному вопросу целесообразно использовать метод Сократа: поставьте этот вопрос на третье место, предварительно задав два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения ответит вам «да».
* Искренность и правдивость убеждения, что сформирует доверительность, положительную психологическую установку, ведущую к взаимопониманию.
* Вовлечение собеседника в обсуждение конкретных проблем с апелляцией к его интересам и потребностям. В этом случае отвечающий невольно начинает становиться на позицию спрашивающего. С помощью своевременно заданных вопросов «А что вы думаете по этому поводу?», «Как вы прокомментируете эту ситуацию?» и т.п. можно значительно повысить убедительность своих доводов.
* Создание благоприятной обстановки взаимного расположения в процессе убеждения, что способствует сближению точек зрения собеседников. В процессе убеждения лучше использовать слова «вы», «вас», «вам», что сближает позиции партнеров, не позволяет им дистанцироваться друг от друга. А слова «я», «мне», «меня» вызывают отторжение, внутренний протест и минимизируют эффективность эристического воздействия.
* Исключение из процесса построения аргументации слов «нет» и «не». Эти слова воспринимаются как запрет, ограничение, которое навязывается со стороны, как желание поставить собеседников в подчиненно-зависимое положение. Соответственно у оппонента возникает отрицательное отношение к сказанному.
* Выбор правильного темпа и ритма речи. Не следует говорить демонстративно медленно, так как слушающий может воспринять это как проявление самоуверенности или тугодумия. Крайне нежелательно говорить на одной ноте, так как это приведет к потере внимания и утомлению слушателя. Слишком быструю речь трудно понять, и может создаться впечатление импульсивности и излишней неуравновешенности говорящего. Оптимальная по темпу и ритму, литературно грамотная, правильно интонационно окрашенная речь воспринимается как проявление высокого интеллекта и осведомленности.

Сильной стороной убеждения является воздействие на разум человека, его осознанную позицию, учет его мотивации, поэтому человек, на которого оказывается влияние, будет осознанно стараться выполнить работу лучше и в большем объеме. Недостатком убеждения считается медленное воздействие на психику человека, слабая изменчивость позиции убеждаемого и неопределенность в преобразовании его поведения.

Еще одним важным методом психологического воздействия в процессе управления является внушение.

Убеждение и внушение имеют существенные принципиальные различия. Цель убеждения состоит в осознании смысла передаваемой информации, в сознательном принятии позиции партнера по общению, в осознанной перестройке собственной точки зрения. Цель внушения — безоговорочное принятие доводов суггестора (того, кто оказывает внушение), без размышлений над смыслом и истинностью аргументов. Приемы и методы внушающего воздействия основаны на слабой осознанности и низкой критичности восприятия сообщаемой информации. С этической точки зрения внушение является манипулятивным воздействием на психику человека, так как его основная сущность — воздействие на подсознание. Таким образом ослабляется контрольно-регулятивная функция поведения **суггерента**(того, на кого направлено внушающее воздействие). Реакции человека на внушение непроизвольны, автоматичны.

Можно выделить следующие основные факторы, определяющие силу внушающего воздействия.

1. *Особенности суггестора*: его личностный авторитет в глазах суггерента (объекта внушения), более высокий социальный статус, уверенность, грамотная речь, психическая выносливость, его интеллектуальное и волевое превосходство над суггерентом и т.п.

2. *Особенности суггерента.* Главным психофизиологическим механизмом внушения, по мнению К. И. Платонова, является снижение тонуса коры больших полушарий головного мозга и, как следствие, возникновение функциональной нервно-психической разобщенности всей корковой деятельности. Поэтому внушаемые люди отличаются повышенной утомляемостью нервной системы, впечатлительностью, неуверенностью, тревожностью, доверчивостью, заниженной самооценкой и другими особенностями неустойчивого состояния психики.

3. *Отношения суггестора и суггерента.* Если отношения характеризуются высокой степенью эмоциональной близости и доверия, то результативность внушаемого воздействия будет чрезвычайно высокой. Если у суггерента по отношению к суггестору возникает подозрительность и сомнения в истинности сказанного, то эффективность внушения будет минимальной.

4. *Специфика внушаемой идеи.* Если идея не содержит в себе нетипичных элементов, существенно не противоречит склонностям суггерента, то, возникнув в нужное время в нужном месте, эта идея, полноценно вплетаясь в цепь ассоциаций человека, воспринимается им как своя собственная и становится частью его естественных психических актов.

5. *Факторы внушающего воздействия*, значительно снижающие возможность анализировать, прогнозировать последствия действий и планировать последующее поведение. Такими факторами являются неопределенность ситуации, низкий уровень осведомленности суггерента и невозможность получения дополнительной информации, дефицит времени, психическая напряженность и т.п.

Русский психиатр Ю. В. Каннабих утверждал, что внушение становится возможным в условиях ограничения свободы желаний, свободы действий суггерента, снижения критичности сознания за счет способов подачи информации.

В настоящее время известны и широко используются следующие основные мани- пулятивные способы подачи сообщаемой информации:

• многократное повторение простой идеи или утверждения приводит к ослаблению концентрации внимания на смысле сказанного;

• краткость и лаконичность многократно повторяемого призыва или лозунга увеличивает эффективность внушающего воздействия;

• сообщение лишь той информации, которая выгодна суггестору, и сокрытие той, которую не должен знать внушаемый;

• манипулирование сравнительными данными в сторону желаемого для суггестора восприятия материала;

• дробление подачи информации для усугубления ситуации неопределенности;

• искажение и специальный подбор фактов для усиления или ослабления значимой информации;

• преувеличение или преуменьшение истинных масштабов событий и явлений для создания иллюзии позитивной динамики, улучшения и т.д.

• [о] вызывает ослабление психической напряженности, релаксацию; часто «окающие» люди воспринимаются как более доброжелательные;

• [ы] звучит грубо, поэтому многие люди воспринимают обращение к себе на «ты» как проявление невоспитанности собеседника, обращение на «вы» звучит более мягко;

• звукосочетания *нг, рщ> дг* формируют отрицательное отношение к собеседнику.

Сходный по своей сути с внушением способ психологического воздействия — психологическое заражение. Оно основывается на сужении сферы сознательного восприятия и общем переживании людьми одних и тех же эмоций. Этот феномен чаще всего возникает в большой массе людей, когда они руководствуются лишь своим эмоциональным состоянием, действуют на основе незначительного объема информации или слепо повторяют действия других. К наиболее известным формам психологического заражения относят проявления реакций спортивных болельщиков, представителей сектантских движений, общую панику, а также агрессивные действия толпы. Между внушением и заражением существует принципиальное отличие: при внушении суггестор необязательно чувствует то же, что и суггерент, а в условиях психологического заражения каждый индивид испытывает сходные чувства и становится источником заражения. Кроме того, заражение носит спонтанный характер, а внушение — преднамеренный, так как суггестор четко знает, чего он хочет добиться от суггерепта. Внушение преимущественно представляет собой вербальное воздействие, а заражение возможно только с активным применением невербальных средств, таких как специфические жесты, телодвижения, музыкальные ритмы, смех и т.п.

Психологическое заражение сопровождается циркулярной реакцией (эмоциональным кружением), т.е. передачей эмоционального состояния между организмами на психофизиологическом уровне с полной или частичной утратой семантических каналов. Эмоциональное кружение стирает индивидуальные различия, актуализуются низшие, филогенетически более примитивные пласты психики. Циркулировать могут различные эмоции: веселье, скука, страх, ярость и т.д.

Эмоциональное кружение сопровождает любое групповое действие, и оно играет важнейшую роль: служит сплочению группы, способствует усилению фасцинации (групповой интегральной эффективности). Но, превысив оптимальную меру, этот психологический феномен оборачивается противоположными эффектами. Группа становится неуправляемой. У людей, охваченных циркулярной реакцией, повышается восприимчивость к внутренним факторам и снижается восприимчивость к факторам извне, усиливаются барьеры против рациональных доводов, соответственно воздействовать на людей нормативными механизмами не представляется возможным. Яркой иллюстрацией служит поведение представителей сектантских организаций в процессе проведения религиозных обрядов, где эмоциональное кружение приводит к общему психозу.

Способность к сопротивлению заражению зависит от уровня развития личности, самосознания, сформированной «Я-концепции», наличия опыта поведения в экстремальных ситуациях.

**Подражание**— способ воздействия, при котором объект влияния начинает следовать образу мыслей, поступкам, жестам, интонациям воздействующего на него субъекта. Результатом является усвоение новых образцов активности, транслируемых субъектом влияния. Если усвоенные в результате подражания образцы активности изменяют личностные характеристики объекта влияния, то возникает феномен идеального (как правило, неосознаваемого) представления личности субъекта влияния в его объекте.

Подражание может носить характер *ненаправленного влияния*, когда человек по собственной воле копирует поведенческие компоненты другого, становящегося для него образцом, причем последний может и не знать об этом. *О направленном влиянии* можно говорить в случае, когда субъект воздействия требует от другого индивида подражания своим действиям или отношению к жизни. Подражание также может быть произвольным и непроизвольным. В первом случае индивид сознательно ставит перед собой цель подражания выбранному образцу и прикладывает волевые усилия к осуществлению поставленной цели. Во втором случае он делает это не задумываясь, без активного участия волевой сферы.

Немецкие психологи Г. Гибш и М. Форверг указывают, что при подражании люди научаются способам поведения и реагирования без применения каких-либо методов и приемов воздействия, т.е. подражание является спонтанным формированием установки на специфику осуществления деятельности.

**Пример**

Ученик в мастерской демонстрирует поведение, сходное с поведением своего мастера, хотя и не получает от него прямых указаний.

Исследователи Дж. Доллард и Н. Миллер установили, что имеются четыре основные группы лиц, вызывающие особенно сильное стремление к подражанию им:

• старшие по возрасту;

• превосходящие по социальному статусу;

• превосходящие по уровню интеллекта;

• превосходящие в умении в какой-либо практической области.