

# ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ как способ управления людьми

**Ольга Анатольевна Семиздралова,**

*доцент кафедры экономики, управления и права Челябинского института  
повышения квалификации работников образования,  
кандидат психологических наук*

**Влияние** — неотъемлемая сторона взаимоотношений между людьми. Те люди, кто интуитивно или сознательно (целенаправленно) научился оказывать на окружающих психологическое влияние, получили в лице последних вольных или невольных союзников в достижении жизненных планов. **Овладение практическими навыками целенаправленного психологического влияния на других людей** — один из наиболее ценных навыков, которые мы можем приобрести в жизни. **Особое значение эти навыки приобретают в деятельности руководителя.**

- *психологическое влияние*
- *потребность во влиянии*
- *способы влияния*
- *сопротивление влиянию*
- *поддержка*

## **Способы психологического влияния**

Психологическое влияние оказывается для достижения трёх целей: для удовлетворения потребностей с помощью других людей или через их посредство; для подтверждения факта своего существования и его значимости; для удовлетворения потребности влияния. В первом случае психологическое влияние используется для того, чтобы добиться удовлетворения иных потребностей, а не собственно потребности влияния. Во втором случае влияние служит знаком, индикатором, доказательством факта существования влияющего и значимости этого существования. В третьем случае влияние само является потребностью и выступает как одна из форм главного стремления всего живого — преодоления пространственно-временных ограничений существования.

Выделяют несколько видов психологического влияния. Убеждение — сознательное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей с целью изменения суждения, отношений, намерения или решения. Первое требование к аргументам: они должны быть истинными высказываниями. Аргументы — это основания или предпосылки, из которых по правилам логики вытекает тезис. Истинность тезиса гарантируется этими правилами только в том случае, если сами аргументы истинны.

Второе требование: истинность аргументов должна быть установлена независимо от тезиса. Нарушение этого требования называется «кругом в обосновании» или «порочным кругом в доказательстве»: истинность тезиса обосновывается ссылкой на соответствующие аргументы, а достоверность самих аргументов явно или неявно выводится

из тезиса. Этот «порочный круг» чаще всего встречается в рассуждениях, имеющих сложную структуру. В таких случаях его обнаружение, как правило, связано со значительными трудностями.

Третье требование к выдвигаемым аргументам: в совокупности они должны быть такими, чтобы из них с необходимостью вытекал тезис. Это требование достаточности аргументов показывает, что принцип «чем больше аргументов, тем лучше» не всегда оправдывает себя. Дело не в количестве доводов, а в их силе и характере их связи с отстаиваемым тезисом.

Если тезис логически следует из одного-единственного истинного утверждения, то его одного вполне достаточно для доказательства тезиса.

Эти три требования к аргументам — их достоверность, автономное обоснование и достаточность — иногда дополняют ещё требованием внутренней непротиворечивости аргументов. Но очевидно, что оно не является самостоятельным.

Аргументы будут эффективны в качестве средства влияния только в ситуации «эмоционального шторма», в ситуации, когда оппонент готов услышать вас. Руководитель может использовать аргументы в беседе с подчинённым при необходимости добиться его сознательного принятия по спорному вопросу.

К средствам оказания влияния относят и самопродвижение (самопрезентация) — объявление целей и предъявление свидетельств компетентности и квалификации для того, чтобы быть оценённым по достоинству и благодаря этому получить преимущества в ситуации выбора (назначение на должность). Самопродвижение отличается от самовосхваления тем, что инициатор влияния не просто утверждает о себе что-либо, но подкрепляет это реальными делами или неоспоримыми фактами, свидетельствами этих реальных дел. К техникам самопродвижения относятся: реальная демонстрация возможностей; предъявление сертификатов, дипломов, официальных отзывов, патентов, печатных

работ, изделий; предъявление графиков, расчётов, схем; раскрытие личных целей; формирование условий и запросов.

В связи с этим особое значение приобретает резюме как способ самопрезентации. Грамотно составленное резюме, подчёркивающее профессиональные и личные качества, профессиональные достижения в соответствии с заявленной целью резюме, повышает шансы получения должности, победы в конкурсе в иной ситуации конкуренции. Распространённым способом самопрезентации стало размещение на рабочем месте дипломов, грамот и иных подобных документов, а также фотографий, подтверждающих профессиональные успехи руководителя и возглавляемой им организации.

*Внушение* — сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей с целью изменения их состояния, отношения к чему-либо и предрасположенности к определённым действиям. При внушении достигается не согласие, а принятие информации, основанное на готовом выводе, в то время как в случае убеждения вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно. Внушение эффективно в ситуации, когда работа, которую необходимо выполнить, выходит за рамки должностной инструкции, трудовых обязанностей работника. Классное руководство не является обязанностью работника, при этом руководитель образовательного учреждения обязан обеспечить классное руководство, в этой ситуации в качестве средства влияния на педагога может использоваться внушение.

Глубинный психологический механизм авторитетности — внушение (лат. *autoritas* — власть, приказание, влияние). Подавляя противодействие, авторитетность предстаёт как механизм запрещения и повеления. Она вовлекает в сферу социально-психологических явлений многообразие эмоций. Но авторитет — это не только как власть одного или нескольких индивидов над коллективом. Если заглянуть ещё глубже, то можно увидеть, что это в известном смысле и обратная зависимость: в конечном счёте,

внушать людям можно только то, что в общем соответствует направлению их потребностей и интересов, их убеждений и воли, а значит, сам авторитет порождается коллективом, общностью и психически индуцирован ими.

*Заражение* — передача состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Передаваться это состояние может как произвольно, так и произвольно и также усваиваться (непроизвольно или произвольно). Общий эмоциональный фон в организации как положительный, так и отрицательный может произвольно или произвольно создаваться как руководителем, так и коллективом. Кто-то из коллег в плохом настроении начал рабочий день, и вот это настроение, как цунами, распространяется на весь коллектив. Руководитель может путём эмоционального заражения произвольно повысить уровень мотивации сотрудников, ориентируя их на успех, более высокий уровень профессиональных достижений, повышая степень значимости их труда.

Зачастую как один из видов заражения рассматривается *подражание*. Пробуждение импульса к подражанию — способность вызывать стремление быть подобным вам. Эта способность может проявляться как произвольно, так и произвольно. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть произвольным или произвольным. Подражание может использоваться сознательно, как стратегия самопрезентации, направленная на формирование благоприятного целевой персоны. Ж. Тардом сформулированы законы подражания: низшие подражают высшим, младшие — старшим, бедные — богатым. Например, определённый корпоративный стиль одежды задаётся руководителем (галстук, деловой стиль одежды). Подражание руководителю со стороны работника поддерживается через демонстрацию уважения.

Формирование *благосклонности* — привлечение к себе произвольного внимания адресата путём проявления собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги. Мелкие услуги, не вызывающие чувства ответных обязательств, очень

располагают человека к вам, что может стать началом достижения цели влияния. Гибкий график работы, реальный учёт пожеланий работника при составлении графика отпусков, возможность выбора педагогом классов воспринимаются работником как проявление благосклонности со стороны руководителя и делают его уязвимым для последующего влияния.

*Просьба* — обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия. Просьба является вполне цивилизованным видом влияния, если она сформулирована в форме предложения. Предложение можно: принять, отклонить, уточнить или изменить. При этом отклонение предложения не так эмоционально затрагивает, как отказ в просьбе. Принципиальным отличием между просьбой и предложением является то, что просьба предполагает одностороннее одолжение, в то время как предложение подразумевает обоюдный выигрыш. Партнёрские отношения подразумевают, что можно обращаться и с «чистой» просьбой, не предусматривающей никакой «платы» непосредственно после выполнения просьбы, однако в дальнейшем люди также должны быть готовы выполнить чужую просьбу. В цивилизованных деловых отношениях вежливая просьба — заменитель требования. Просьба эффективна в ситуациях, не требующих существенных усилий со стороны работника (открыть окно, закрыть дверь), в ситуациях, выходящих за рамки должностной инструкции («Придите, пожалуйста, завтра на работу пораньше»).

Рассмотренные выше виды влияния относятся к «цивилизованным» видам психологического влияния. Но зачастую в управлении встречаются «варварские» виды влияния, они проще в реализации, не требуют ни усилий ума, ни усилий души. К таким видам относится принуждение. Принуждение — угроза применения инициатором контролирующих возможностей, для того чтобы добиться от адресата требуемого поведения. Контролирующие

возможности — это полномочия в лишении адресата каких-либо благ или в изменении условий его жизни и работы. В наиболее грубых формах принуждения могут использоваться угрозы физической расправы. Субъективно принуждение переживается как давление: инициатором — как собственное давление, адресатом — как давление со стороны инициатора или «обстоятельств».

*Деструктивная критика* — высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека и/или грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков. Разрушительность такой критики в том, что она не позволяет человеку «сохранить лицо», отвлекает его силы на борьбу с возникшими отрицательными эмоциями, отнимает у него веру в себя. Отличия деструктивной критики от внушения заключается в том, что при внушении осознаваемая цель — «улучшение» поведения другого (неосознаваемая — освобождение от досады и гнева, проявление силы или мести). Но при этом не закрепляются модели поведения, которые описываются в формулах внушения: «Ты легкомысленный человек! Тебе пора серьёзнее относиться к жизни!» Деструктивная критика же закрепляет отрицательную модель поведения.

*Манипуляция* — скрытое побуждение адресата к переживанию определённых состояний, принятию решений и/или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором собственных целей. Манипуляции естественным образом применяются в самых разных сферах человеческой жизни. Манипуляции в дискуссии — маленькие хитрости против интересов собеседника, превращающие дискуссию в полемику и бодалку. Бытовые манипуляции — достаточно прозрачные воздействия, которые обе стороны, как правило, видят и в которые, как правило, играют.

Любое общение — это по большому счёту манипуляция. Всё что мы говорим, по нашей идее должно вызвать определённую реакцию. Отвечая на вопрос «Как дела?», ждём понимания, сочувствия, одобрения. А когда не по-

лучаем ничего из этого, задаём наводящий вопрос, например: «Что ты об этом думаешь, я молодец?»

Предельно честное общение, лишённое манипуляции, в данном случае выглядело бы просто смешно: «Давай я тебе расскажу, как у меня дела, а ты меня похвалишь?». В том случае, когда одно понятие подменяется другим, и происходит манипуляция в общении. Когда человек говорит одно, а подразумевает совсем другое. Манипуляция начинается там, где кончается логика и здравый смысл. Манипуляция апеллирует к чувствам.

Противостоять влиянию манипуляции возможно. Шаг первый. Логика: поскольку чаще всего в манипулятивном сообщении нет никакой связи, между первой частью и второй, можно объяснить манипулятору, что в его фразе отсутствует логика. Иногда это помогает.

Шаг второй. Неловкость: иногда манипулятивное высказывание звучит вполне логично, но имеет скрытый подтекст. Ставить манипулятора в неловкое положение — увлекательное занятие. «Ты говоришь, что очень уважаешь меня, потому что хочешь уйти пораньше? Ну так и говори».

Шаг третий. Оцените: обычно манипулятор не уверен в себе, а иначе зачем бы ему манипулировать? Своим поведением, он пытается обеспечить себе власть над окружающими, хотя больше всего его заботит собственная безопасность. Дайте ему почувствовать себя комфортно, скажите, что понимаете, цените и принимаете его. Увидите, тяга превращать людей в марионеток уменьшится.

Шаг четвёртый. Сделайте свой выбор: манипулятор давит на ваши чувства и надеется тем самым заставить сделать то или иное. Однако то, что люди заставляют нас испытывать те или иные чувства — это миф. Чувства находятся внутри нас, и никто, кроме нас, не в состоянии их «включить» и «выключить». Вас пугают?

Ответьте иронией. Вас берут на слабо? Ответьте удивлением. Вас выводят из себя? Помните о том, что это лишь приглашение, которое вы можете принять и от которого вы можете отказаться. Манипулятор будет озадачен.

Шаг пятый. Понять себя: в каждой семье принято реагировать на события определённым образом. В одной семье принято над всем подшучивать, в другой — расстраиваться по поводу и без, в третьей — винить в своих бедах только себя и «посыпать голову пеплом». Дети, которые выросли в этих семьях, получают эту «ведущую» эмоцию по наследству. Они будут иронизировать, печалиться и мучиться чувством вины соответственно чаще, чем другие. Можно предположить, что когда эти дети вырастут, им будут чаще попадаться манипуляторы, которые будут играть именно на их «ведущем» чувстве. Исходя из этого, всем можно посоветовать понять, какая именно эмоция им досталась от родителей. А дальше вернуться к предыдущему пункту.

Практически каждый желающий повлиять на других делает это не потому, что к нему пришло озарение, открылась абсолютная истина и он почувствовал себя достойным решать за других, а потому, что преследует или отстаивает свои интересы.

Эффективность психологического воздействия определяется:

- 1) свойствами человека, проводившего внушение или убеждение (социальный статус, обаяние, волевое, интеллектуальное и характерологическое превосходство);
- 2) особенностями лица, испытывающего психологическое давление (степень внушаемости);
- 3) отношениями, складывающимися между ними (доверие, авторитетность, зависимость);
- 4) способом конструирования сообщения (уровень аргументированности, характер сочетания логических и эмоциональных компонентов, подкрепление другими воздействиями).

У каждого человека есть право влиять на других, но у каждого же есть право и отвергать чужое влияние. Это касается и тех, кто кажется нам стоящим ниже по уровню психического, нравственного или профессионального развития. Противостояние чужому влиянию — это сопротивление воздействию другого человека с помощью психологических средств. Существуют сле-

дующие виды противостояния психологическому влиянию:

**1. Контраргументация.** Сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия. Контраргументация также требует «эмоционального штиля». Если партнёр слишком разгорячился в процессе предъявления собственных аргументов, его адресату рекомендуется вначале заручиться согласием себя выслушать. Начинать контраргументацию, не заручившись таким согласием, бессмысленно. Услышать контраргументы можно только добровольно. Если мы заставляем их выслушать, это уже не контраргументация, а принуждение, и эффект у него будет соответствующий. Психологически грамотная контраргументация должна начинаться с согласия с оппонентом в чём-то, а затем продолжаться в форме приглашения к обсуждению наших сомнений. Главная цель контраргументации — найти решение проблемы, а вовсе не переубедить оппонента. Поэтому показателем её эффективности будет найденное решение, а не ощущение собственной силы и значимости. Даже если найденное решение — это то решение, которое было изначально нами выработано, психологически корректней построить обсуждение таким образом, чтобы оппонент чувствовал себя не убеждённым, а дошедшим до этого решения практически самостоятельно. Для этого можно придерживаясь логики оппонента встраивать в его рассуждения контраргументы. Например:

— Мне нужны большие полномочия для решения этого вопроса, ведь я профессионал.

— Несомненно, Вы профессионал высокого уровня. Как Вам видится расширение Ваших полномочий? Как это повлияет на качество выполняемой Вами работы?

**2. Конструктивная критика.** Подкреплённое фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия

и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата. Конструктивная критика — критика, в которой говорится не что плохо, а что и как сделать лучше. «Ты был эффективен в этом... Ты был бы более эффективен, если... (Ты будешь более эффективен, когда...)» или «Это было замечательно, а вот это, на мой взгляд, можно сделать лучше. Мне это видится, например, так...» То есть: «Что хорошо, что изменить или добавить, чтобы получить требуемый результат». Конструктивность критики — необходимый элемент психологической грамотности. Если вы не знаете, что подсказать и как помочь человеку, которого вы собираетесь критиковать, — не делайте этого.

**3. Энергетическая мобилизация.** Сопротивление адресата попыткам внушить или передать ему определённое состояние, отношение, намерение или способ действий. Энергетическая мобилизация может использоваться для противостояния внушению, заражению, попыткам формирования благосклонности. Общий способ энергетической мобилизации — это поиск факторов, питающих. Восстанавливающих и усиливающих индивидуальную энергию, и целенаправленное использование этих факторов. Например, простое воздействие горячего душа или сауны, определённых видов питания, режима сна, чтение определённых книг, просмотр определённых фильмов. Ситуативно обусловленный способ энергетической мобилизации — это преобразование любой отрицательной или преобразование любой отрицательной или противоречивой эмоции в эмоции гнева. Энергетическую мобилизацию вызывают две эмоции радость и гнев. Страх и депрессию трудно преобразовать в радость. Но можно с успехом преобразовать в гнев, рассердиться на того, кто стремится повлиять.

**4. Творчество.** Создание нового, пренебрегающего влиянием образца, примера или моды либо преодолевающего его. Творчество может использоваться для противостояния попыткам пробуждения импульса к подражанию. Истинное творчество имеет внутренние, а не внешние причины. Для стимуляции творческой спо-

собности можно использовать тренинг креативности.

**5. Уклонение.** Стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений. Техники уклонения: таймаут (отвлечение внимания на бытовую тему; физический выход из пространства взаимодействия под благовидным предлогом; философский выход из ситуации; попытки отшутиться); сокращение интервалов взаимодействия (перенесение разговора на другое время; установление «графика» взаимодействия); предотвращение личного взаимодействия (исключение возможности встреч; преобразование личной встречи в переписку).

**6. 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. Задача техник психологического самбо — предохранить себя от разрушительных последствий варварского нападения и манипуляции, помочь самому себе справиться с ошеломлённостью, смятением, эмоциональной бурей в душе. Психологическое самбо требует использования чётких речевых формул, правильно подобранной интонации, основательности в ответе. Пример техники психологической самообороны — информационный диалог — прояснение позиции партнёра и собственной позиции путём обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями.

**7. Игнорирование.** Действия, свидетельствующие о том, что адресат умышленно не замечает (либо не принимает во внимание) слов, действий или выраженных адресатом чувств.

**8. Конфронтация.** Открытое и последовательное противопоставление адресатом своей позиции и требований инициатору воздействия. Этот способ является оправданным в тех случаях, когда инициатор влияния использует такие неконструктивные способы

воздействия, как манипуляция, деструктивная критика, игнорирование или принуждение. Это сильное средство, и если адресат воздействия решает его использовать, он должен быть последовательным и идти до конца.

**9. Отказ.** Выражение адресатом несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия. Техники отказа: отказ-опасение («Боюсь, что это не возможно»), отказ-сожаление («Сожалею, но не могу согласиться с этим»), отказ-вынужденность («Я вынужден отказать от этого предложения»).

Выбор техники противостояния влиянию зависит от контекста конкретной ситуации, индивидуальных особенностей человека, используемой техники влияния.

По существу, любое влияние — это напряжение той нашей способности, которая может проявляться и совершенно спонтанно, безо всякого усилия со стороны руководителя. Люди, несомненно, различаются по природному дару непреднамеренного (непроизвольного) влияния на других. Но люди гораздо острее и мучительнее переживают неспособность противостоять чуждому влиянию, нежели свою способность оказывать влияние. 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.

#### **Усиление цивилизованного влияния в деятельности руководителя**

Для большинства людей свойственно считать цели влияния (или объявлять их) благородными, то есть продиктованными интересами дела, общества, развития, творчества. Цели, связанные с иными потребностями, зачастую не осознаются или тщательно скрываются. При определённой привычке к самоанализу каждый человек может признать, что во многих случаях он пытался убедить других людей в чём-либо или склонить их к определённой линии поведения потому, что это отвечало его собственным интересам, в том числе интересам материальным. Человек может предпринять попытки влияния, чтобы разрядить агрессивные импульсы (потребность в агрессии) и попытки противостояния влиянию, чтобы за-

щититься от нового (потребность в безопасности).

Каждый человек испытывает стремление утвердиться в факте собственного существования и убедиться в значимости этого существования. Способность действовать на других — несомненный признак того, что ты существуешь, и что это существование имеет значение. Существуют так называемые цели «плохого поведения» детей на приёме у консультанта: добиться внимания, силы (власти, контроля над происходящим), отщипления (за тот вред, который, как ему кажется, был им причинён) и покая. Достижение первых трёх целей даёт ощущение собственной значимости, реализация последней позволяет не усугублять чувство собственной несостоятельности и неадекватности задачам жизни. Эта концепция распространяется и на поведение взрослых, причём в самых разных областях жизни. Однако если дети пытаются реализовать эти цели в незрелых, агрессивных и неприемлемых для взрослых формах, то взрослые стремятся добиваться внимания, власти и отщипления более приемлемыми для других людей средствами. Рассмотрим примеры с указанными выше объявляемыми целями, но иными истинными. Руководитель настаивает на решении якобы в интересах дела, на самом деле — чтобы удовлетворить потребность в ощущении собственной силы. Деловой партнёр оттягивает заключение договора под видом борьбы за точность и прозрачность условий, на самом деле — чтобы удовлетворить потребность во внимании или мести.

Влияние для удовлетворения потребности влияния может происходить совершенно неосознанно, как дыхание, и подобно дыханию, не осознаётся как жизненно важная потребность. Влияние совершается потому, что это атрибут живого человека, стремящегося к распространению за свои пределы.

К средствам психологического влияния относят: вербальные (словесные), паралингвистические, невербальные (несловесные).

Вербальные средства воздействия — это слова. Говорить непонятно не значит вызывать уважение окружающих. Говорите на языке собеседника, аргументируйте свою позицию, уточняйте, на сколько вас поняли и это позволит избежать конфликтных ситуаций. С речью связан паралингвистический контекст. Например, громкость или быстрота речи, артикуляция, интонации, паузы в речи, смешки. Эти сигналы могут изменять действие произносимых слов, в одних случаях усиливая или ослабляя его, а в других — изменяя их смысл. Мощный инструмент влияния — паузы. Пауза, выдержанная в начале выступления, позволяет привлечь внимание слушателей, усиливает значимость информации. Пауза, выдержанная при ответе на вопрос, производит впечатление взвешенности и обдуманности этого ответа. Затянувшаяся пауза в диалоге воспринимается как угроза.

К невербальным средствам общения относятся взаимное расположение собеседников в пространстве, например, расстояние между ними, их перемещения и движения в этом пространстве. То расстояние, которое руководитель проходит навстречу вошедшему в его кабинет, отражает степень уважения, подчёркивает значимость человека или отсутствие таковой. Чем больший путь вы проделываете навстречу, тем более значимым чувствует себя посетитель. Внешность человека, шум, который он производит, запах духов — все это также невербальные сигналы. Предположим, в ситуации публичного выступления, работы в президиуме старайтесь занимать большее пространство: идите к сцене уверенно, не крадитесь вдоль стены, располагайтесь в центре сцены или ближе к переднему краю, не прячьтесь за трибуной, «говорящая голова» вызывает снисходительную улыбку зала. Невербальные средства могут усиливать действие слов, ослаблять или совершенно изменять их смысл.

Парадокс состоит в том, что большинство людей, готовясь повлиять на чьё-либо решение или отношение, думают в первую очередь о словах, которые они скажут. Между тем правильнее было бы думать, прежде всего,

о том, как произнести слова и какими действиями их сопровождать.

Инициатор влияния — тот из партнёров, который первым предпринимает попытку влияния любым из известных (или неизвестных) способов.

Адресат влияния — тот из партнёров, к которому обращена первая попытка влияния. В процессе межличностного общения происходит постоянное взаимное влияние людей друг на друга, так что в большинстве случаев человек одновременно и инициатор, и адресат влияния. Результативность влияния во многом определяется тем, насколько умело использованы инициатором соответствующие средства — как вербальные, так и невербальные.

Влияние в межличностном общении нацелено на удовлетворение своих мотивов и потребностей с помощью других людей или через их посредство. Например, когда руководитель добивается от подчинённых решения важной задачи или достижения цели, он не только получает какой-то социально значимый результат, но и реализует собственную потребность добиваться успеха (избегать неудачи, обходить неопределённости и другие).

Рассмотрим основные законы влияния.

*Закон неопределённости отклика.* Этот закон действует следующим образом. Разные люди в разное время могут качественно по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На банальную грубость один человек ответит грубостью, другой — смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. Если бы не существовало различий во внутренних психических структурах, то на одно и то же воздействие каждый человек реагировал бы одинаково. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется» — в этих словах поэта отражена сущность закона неопределённости отклика.

Руководителю следует иметь в виду ещё одно проявление этого закона, а именно то,

что даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Важно понять, что множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние) серьёзно влияет, а порой и определяет реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть. Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть — это непреложный закон психологии.

Рассмотрим на конкретном примере, как действует этот закон. Руководитель отдаёт распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определённого отклика). Иногда так и происходит, а иногда — нет. Представим, что задание выполнено неточно, неправильно или не выполнено вообще. Руководитель неудовлетворён. Он пытается выяснить у подчинённого причины, по которым не выполнено задание, и одновременно анализирует ситуацию сам. При этом у руководителя и у подчинённого имеются свои, иногда диаметрально противоположные, объяснения неисполнительности. Руководитель может счесть сотрудника бездельником или саботажником. Подчинённый, в свою очередь, может найти десятки «объективных» обстоятельств в оправдание. И руководитель, и подчинённый совершают ошибку: первый — потому что избрал непригодный способ взаимодействия с подчинённым, второй — потому что избрал неправильный способ защиты. Наличие чётких, непересекающихся задач в функциональных обязанностях подчинённых, однозначных критериев оценки результатов труда, принимаемых работником, планирование в письменном виде при согласовании с работником, конструктивный диалог позволяют снизить степень влияния этого закона.

*Закон неадекватности взаимного восприятия.* Суть этого закона состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той точностью и полнотой, которая была бы достаточной для серьёзных решений относительно этого человека. Наше восприятие «устроено» таким образом, что практически никогда не бывает точным и полным. Даже самый обыкновенный предмет, находящийся у нас перед глазами, люди никогда не воспринимают целиком и полностью, а всегда видят, причём в определённом

ракурсе, только ту его часть, которая попадает в поле зрения и непосредственно воздействует на рецепторы. Но ведь человек — система гораздо более сложная, едва ли поддающаяся полному описанию. При этом:

- 1) Человек всегда находится в состоянии изменения.
- 2) Человек всегда осознанно или неосознанно защищает от попыток раскрыть его особенности и «слабые места».
- 3) Достаточно часто человек не может дать информацию о себе потому, что не знает себя.

Неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение. Как же можно строить управленческую деятельность с учётом закона неадекватности восприятия? Специалисты в области управления рекомендуют менеджерам использовать следующие принципы подхода к людям:

- а) принцип универсальной талантливости. С управленческой точки зрения, он может звучать так: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;
- б) принцип развития. Способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;
- в) принцип неисчерпаемости. Ни одна оценка, данная человеку при его жизни, не может считаться окончательной.

*Закон неадекватности самооценки.* Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей. Известно, что самооценка редко бывает адекватной — она чаще либо завышена, либо занижена. Кроме того, человеку свойственно в чём-то себя переоценивать и в то же самое время в чём-то недооценивать, и это, безусловно, накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Следует помнить, что человек — это существо не столько

рациональное, логическое, разумное, сколько алогическое, эмоциональное, нерациональное и порой неразумное. Его психику упрощённо можно представить в виде осознаваемого (логико-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-интуитивного) компонентов. Скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определённым образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным.

*Закон искажения информации.* Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации. Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». Степень изменения прямо пропорциональна числу звеньев, через которые проходит информация: чем больше работников знакомится с ней и передаёт её другим людям, тем сильнее смысл отличается от первоначального. Происходит это не по чьей-то злой воле. В основе потери смысла информации лежат следующие обстоятельства:

- 1) Язык, на котором передаётся управленческая информация — язык многозначный. Какими бы строгими или точными ни были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения.
- 2) Если информация неполная, если доступ к ней ограничен и потребность подчинённых в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объём информации изменяется не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения.
- 3) Люди, воспринимающие информацию и передающие её, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по потребностям, а также по физическому и психическому состоянию. Это тоже накладывает отпечаток на процесс передачи информации.

Чтобы свести искажение к минимуму, рекомендуется произвести следующие действия:

- 1) уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации;
- 2) своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать;
- 3) поддерживать обратную связь с подчинёнными с целью контроля за правильностью усвоения получаемых сведений.

*Закон самосохранения.* Суть этого закона в том, что один из ведущих мотивов, определяющих поведение людей — сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию.

*Закон компенсации.* В общем виде этот закон означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. Применительно к психологии это означает, что при высоком уровне стимулов к этой работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способами или навыками и умением работать. Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация обеспечивается сознательно, то эффект от неё можно увеличить. К примеру, при слабо развитой памяти нужно умело организовать труд: использовать записные книжки, диктофоны, еженедельники.

Осознав цели, можно решить, насколько они достойны того, чтобы мы стремились их реализовать, а затем найти цивилизованные способы получения помощи и поддержки других людей для их осуществления без использования варварского влияния. **НО**